

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»  
Факультет соціології і права  
Кафедра соціології**

«До захисту допущено»  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ П.В.Кутуєв  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**Дипломна робота  
на здобуття ступеня бакалавра  
з напрямку підготовки 6.030101 «Соціологія»  
на тему: «Формування та розвиток ІТ-рекрутменту в інформаційному  
суспільстві»**

Виконала:  
студентка IV курсу, групи СА-51  
Орепер Ріна Олександрівна \_\_\_\_\_

Керівник:  
доцент кафедри соціології, к. соц. наук, доцент  
Єнін М. Н. \_\_\_\_\_

Рецензент:  
Викладач кафедри теорії та практики управління,  
к. філос. наук  
Нерсисян Г. А. \_\_\_\_\_

Засвідчую, що у цій дипломній роботі  
немає запозичень з праць інших авторів  
без відповідних посилань.  
Студентка \_\_\_\_\_

Київ – 2019 року

**Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
Факультет соціології і права  
Кафедра соціології**

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Напрямок підготовки – 6.030101 «Соціологія»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ П.В.Кутуєв

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ  
на дипломну роботу студентці  
Орепер Ріні Олександрівні**

1. Тема роботи «Формування та розвиток ІТ- рекрутменту в інформаційному суспільстві», керівник роботи Єнін Максим Наїмович, доцент кафедри соціології, кандидат соціологічних наук, затверджені наказом по університету від «25» квітня 2019 р. №1206-с
2. Термін подання студентом роботи 12.06.2019
3. Об'єкт дослідження - ІТ-рекрутинг як специфічна сфера рекрутингових послуг в сучасному інформаційному суспільстві,
4. Предмет роботи є особливості формування та розвитку ІТ-рекрутингу в інформаційному суспільстві
5. Зміст роботи ( ВСТУП, РОЗДІЛ 1 РЕКРУТИНГ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНИЙ РЕКРУТИНГ У СФЕРІ ІТ: АЛГОРИТМИ, ІНСТРУМЕНТАРІЙ ТА СПЕЦИФІКА, РОЗДІЛ 3 ADAPT TO SURVIVE (ДОСЛІДЖЕННЯ PRICEWATHERCOOPERS (PWC) ТА LINKEDIN ЩОДО ПРОРАХУНКІВ У ПІДБОРІ КВАЛІФІКОВАНИХ КАДРІВ), ВИСНОВКИ, СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ, ДОДАТКИ)

6. Дата видачі завдання березень 2019 р.

### Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
	Визначення напрямку дослідження	Вересень 2018	
	Формування джерельної бази дослідження	Жовтень-листопад 2018	
	Складання розгорнутого плану	Грудень 2018	
	Написання вступу до роботи (визначення об'єкту, предмету, мети та завдань)	Січень 2019	
	Підготовка і написання I розділу дипломної роботи (РОЗДІЛ 1 РЕКРУТИНГ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ)	Лютий- березень 2019	
	Написання II розділу дипломної роботи (РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНИЙ РЕКРУТИНГ У СФЕРІ ІТ: АЛГОРИТМИ, ІНСТРУМЕНТАРІЙ ТА СПЕЦИФІКА)	Квітень-травень 2019	
	Написання III розділу (РОЗДІЛ 3. ADAPT TO SURVIVE (ДОСЛІДЖЕННЯ PRICEWATHERCOOPERS (PWC) ТА LINKEDIN ЩОДО ПРОРАХУНКІВ У ПІДБОРІ КВАЛІФІКОВАНИХ КАДРІВ)), висновків та коригування списку літератури.	Травень – червень 2019	
	Передача дипломної роботи на кафедру	12.06.2019	

Студент

Р.О.Орепер

Керівник роботи

М.Н.Єнін

### Анотація

**Орепер Р.О. Формування та розвиток ІТ-рекрутменту в інформаційному суспільстві. – На правах рукопису. Дипломна робота за напрямом 6.030101 «Соціологія». – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», кафедра соціології. – Київ, 2019. – 66 с., список джерел з 42 найменувань**

Дана робота присвячена аналізу теоретичних та методологічних основ побудови ефективного найму ІТ співробітників задля найбільш ефективного розвитку діяльності організацій.

Було здійснено цілісний науковий аналіз проблеми рекрутингу в сфері ІТ. На підставі аналізу літератури встановлено, що спостерігаються 3 підходи щодо управління персоналу. Було визначено, що гуманістичний підхід є ключовим та актуальним підходом в управлінні людськими ресурсами. Була розглянута зміна ставлення до людини в системі праці. Було розглянуто рекрутинг як одну зі сфер розвитку людського потенціалу. Було визначено особливості ІТ-ринку та специфіку ІТ-рекрутингу як окремого сегменту управління людськими ресурсами. Було здійснено вторинний аналіз дослідження ««Adapt to survive»», що було проведено PricewaterhouseCoopers (PwC) та LinkedIn, де було зроблено порівняльний аналіз в 11 країнах світу, щодо прорахунків у підборі кваліфікованих кадрів та надані рекомендації щодо покращення адаптаційних навичок кваліфікованих кадрів та зменшенню витрат світової економіки. Таким чином, можна вважати, що розвиток рекрутингових послуг допомагає компаніям не тільки залучити найкращих фахівців на ринку, але й не програвати у боротьбі на ринку праці в умовах конкуренції.

**Ключові слова:** управління персоналом, рекрутинг, ІТ-рекрутинг, ринок праці, людський капітал.

### Abstract

**Oreper R. O. Formation and development of IT recruitment in the information society– Manuscript. Program Subject Area: 6.030101 «Sociology». – National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Department of Sociology. – Kyiv, 2019. – 66 p., 42 sources.**

This work is devoted to the analysis of theoretical and methodological foundations for the effective hiring of IT staff for the most effective development of organizations.

A holistic scientific analysis of the problem of recruiting in the IT field was implemented. On the basis of the analysis of the literature it is found that there are 3 approaches to personnel management. It was determined that a humanistic approach is a key and relevant approach to human resource management. The change in the attitude towards the person in the system of work was considered. Recruitment was considered as one of the areas of development of human capital. The features of the IT market and the specifics of IT recruitment as a separate segment of human resources management were determined.

A secondary analysis of the Adapt to survive study was carried out by PricewaterhouseCoopers (PwC) and Linkedin, where a comparative analysis was carried out in 11 countries of the world, on recruitment of skilled personnel and recommendations for improving skilled staff adaptation skills and reduction the costs of the global economy. Thus, it can be assumed that the development of recruitment services helps companies not only to attract the best specialists in the market, but also not to lose in the struggle in the labor market in a competitive environment.

**Key words:** personnel management, recruiting, IT recruitment, labor market, human capital

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. РЕКРУТИНГ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	8
1.1. Соціологічні підходи в управлінні персоналом	8
1.2. Рекрутинг - як сфера розвитку людського потенціалу	18
1.3. Формування та еволюція рекрутменту на різних етапах розвитку суспільства	21
Висновки до 1 розділу	29
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНИЙ РЕКРУТИНГ У СФЕРІ ІТ: АЛГОРИТМИ, ІНСТРУМЕНТАРІЙ ТА СПЕЦИФІКА	31
2.1. ІТ ринок в Україні: особливості та специфіка	31
2.2. Алгоритми підбору кадрів	33
2.3. Кар'єрні можливості в системі HR	50
Висновки до 2 розділу	53
РОЗДІЛ 3. ADAPT TO SURVIVE (ДОСЛІДЖЕННЯ PRICEWATERCOOPERS (PWC) ТА LINKEDIN ЩОДО ПРОРАХУНКІВ У ПІДБОРІ КВАЛІФІКОВАНИХ КАДРІВ)	54
3.1. Вторинний аналіз даних дослідження «Adapt to survive» (PricewaterhouseCoopers (PwC) та LinkedIn)	54
3.2. Рекомендації щодо покращення адаптаційних навичок кваліфікованих кадрів задля покращення рекрутингової діяльності в сфері ІТ.	57
Висновки до 3 розділу	58
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	67

## ВСТУП

**Актуальність теми диплоної роботи.** У подоланні різних соціально-економічних проблем, що стають на перетині переходу на сучасний етап господарювання, з'являється потреба у розвитку нових концепцій та стратегій управління, відповідно до яких сфера послуг стає рушійною силою економічного розвитку. Саме ефективне управління є вирішальним чинником у досягненні успіху у сфері послуг. Правильно підібрана стратегія управління дозволяє організувати різноманітність послуг в інтересах задоволення багатофункціональних запитів різних типів споживачів.

Наразі українська економіка урізноманітнює спектр спеціалізованих бізнес-послуг, у тому числі в роботі з персоналом. У даний час в Україні активно формується, розроблюється та вдосконалюється галузь послуг із працевлаштування громадян та підбору персоналу, що забезпечує одну з необхідних умов економічного зростання країни – функціонуючий цивілізований ринок праці. В останні роки перед країною постала проблема трудової міграції. Багато висококваліфікованих спеціалістів виїжджають за кордон, як в країни Євросоюзу, так і в США та Канаду, де їм пропонуються більш високі заробітні плати, соціальні пакети, часом житло та безкоштовне навчання дітям. Через це на ринку праці України не вистачає потрібних спеціалістів для розвитку економіки. Рекрутмент, в свою чергу, надає реальні можливості для ефективного використання українського інтелектуального та трудового потенціалу в межах країни, тим самим допомагає створювати конкурентно спроможний ринок праці у світовій економіці.

Зараз у країні відбуваються швидкі зміни в економічних, політичних, громадських структурах суспільства. У даний час найбільш актуальні проблеми – це розвиток різноманітних форм власності, розширення та поглиблення інтегрованого ринку, включаючи і ринок праці. Формується нова ринкова модель – модель зайнятості.

Перехід до нової моделі ринку праці часто супроводжується такими процесами та явищами, як безробіття, втрата роботи, необхідність

перепідготовки, щоденне оновлення набутих знань чи освоєння нових. Значна частина населення не готова скористатися свободою вибору та ефективно функціонувати в умовах ринкових відносин на ринку праці, що характеризується жорсткою конкуренцією, високою мобільністю та адаптивністю.

Для покращення ситуації потрібне раціональне та впорядковане функціонування ринку праці. Необхідно, аби всі учасники ринку праці розуміли процеси, що відбуваються на ринку, та могли швидко та адекватно реагувати на корективи в ході певних процесів.

За останні роки рекрутмент в Україні перетворився в активно розвиваючу кадрову індустрію. Зараз цей вид діяльності надає можливості більш ефективно використовувати український інтелектуальний потенціал для розвитку економіки нашої країни.

На ринку праці наразі виникла парадоксальна ситуація: при доволі високому рівні безробіття спостерігається дефіцит кваліфікованих фахівців. Щоб перемогти у конкурентній боротьбі на ринку праці аби бути на плаву, компаніям необхідно запрошувати кращих фахівців, а це викликає багато проблем та сповільнює діяльність компаній. Висококваліфіковані спеціалісти коштують на ринку праці чимало та мають можливість обирати місце працевлаштування. Саме тому на допомогу компаніям, які бажають мати в своєму штаті першокласних фахівців, приходять рекрутенгові агентства або розроблюється відділ People partners (Human resource) у середині компанії, які в короткі строки закривають будь-які позиції різних рівнів.

Одним із ключових показників ефективності роботи організації є професіоналізм та технічні навички її персоналу, тобто той набір ключових якостей людини, що свідчить про її кваліфікацію, компетентність на посаді, яку вона займає. Безумовно, за одні лише технічні якості людину на роботу взяти не можуть, є ще певний набір індивідуальних відмінностей та якостей, здібностей, мотивації, швидке сприйняття інформації, будування логічних зв'язків, вміння



аналізувати. Тому для кожної організації важливо розробити ефективні методи найму більш продуктивних працівників, які повинні замінити тих, хто був звільнений, отримав підвищення по службі, був переведений або змінив місце роботи.

Мета професійного відбору – вибрати з числа претендентів такого працівника, який зможе успішно виконати доручені йому завдання, і тим самим зробити свій внесок у досягнення спільної мети та місії організації. Невідповідальність окремих працівників, брак мотивації, знань або здібностей, у кінцевому випадку, призводять до того, що організація в цілому втрачає свою ефективність і неминуче програє у конкурентній боротьбі. Таким чином, підвищення якості персоналу за допомогою професійного відбору є важливим резервом підвищення загальної ефективної діяльності організації.

З метою покращення роботи рекрутингових послуг необхідно проводити аналіз пропозиції робочої сили, щоб мати можливість консультувати роботодавців по всьому спектру послуг управління персоналом та створювати у роботодавців адекватні очікування від активності на ринку праці.

Найбільш розвиненою сферою діяльності наразі вважають сферу ІТ послуг. На український ринок заходять як великі, відомі на весь світ ІТ компанії, так і відкриваються невеликі українські ІТ компанії. Більшість розробок, звісно, йде на експорт. Іноземним інвесторам вигідно відкривати філіали компаній в Україні, адже рівень підготовки наших фахівців високий, а рівень заробітних плат, податків та аренда приміщенні значно нижчі, ніж в США та західних країнах Європи.

**Стан наукової розробленості проблеми.** Сучасний стан дослідження проблем сфери надання рекрутингових послуг можна охарактеризувати як досить нову галузь, оскільки закінченої теорії технології надання рекрутингових послуг в даний час немає. Отже, існує необхідність у подальшому дослідженні тенденцій та проблем рекрутинга у сучасних кризових соціально-економічних умовах, що, в свою чергу, впливають на розвиток ринку праці. Це обумовлює

актуальність дослідження, яке полягає у визначенні особливостей надання рекрутингових послуг в Україні саме в сфері ІТ, виявлення основних тенденцій і проблем рекрутингових компаній в умовах сучасного розвитку цього напрямлення. У дослідженнях, присвячених механізму управлінню персоналу, заслуговують увагу праці таких вчених як: В. Пугачов, О. Бандурка, С.Лекарь, О. Бутиліна, І. Дубровський, А. Пшонка, О.Плахова, О. Проскуракова, І. Рущенко, В. Московець, Ж. Тощенко.

**Метою роботи** є проаналізувати теоретичні та методологічні основи побудови ефективного найму ІТ співробітників задля найбільш ефективного розвитку діяльності організацій.

**Завданнями роботи** є:

- проаналізувати соціологічні підходи в управлінні персоналом;
- охарактеризувати рекрутинг як сферу розвитку людського капіталу та здійснити ретроспективний аналіз щодо формування та еволюції рекрутингу на різних етапах розвитку суспільства;
- розглянути рекрутинг в сфері ІТ: алгоритми, інструментарій та специфіка;
- здійснити вторинний аналіз дослідження PricewaterhouseCoopers (PwC) та LinkedIn щодо прорахунків у підборі кваліфікаційних кадрів та розробити рекомендації щодо покращення адаптаційних навичок кваліфікованих кадрів задля покращення рекрутингової діяльності в сфері ІТ..

**Об’єкт дослідження:** ІТ-рекрутинг як специфічна сфера рекрутингових послуг в сучасному інформаційному суспільстві.

**Предмет дослідження:** особливості формування та розвитку ІТ-рекрутингу в інформаційному суспільстві.

**Методи дослідження:** *теоретичні:* узагальнення теоретичних даних, аналіз наукових джерел, порівняння, синтез – присвячених проблемі дослідження з метою накопичення науково-теоретичного підґрунтя для визначення сутності рекрутингу як сфери розвитку людського капіталу; методи

узагальнення та систематизації з метою ретроспективного аналізу щодо формування та еволюції рекрутингу на різних етапах розвитку суспільства; здійснення вторинного аналізу дослідження PricewaterhouseCoopers (PwC) та LinkedIn щодо прорахунків у підборі кваліфікаційних кадрів розробки та обґрунтування рекомендацій щодо покращення результатів цього дослідження фахівцям, роботодавцям, освітнім установам та уряду.

**Теоретична та практична цінність роботи.** Теоретична цінність цієї роботи полягає у поглибленню вивченні рекрутингу в сфері ІТ з точки зору соціологічної теорії управління та розроблення рекомендацій щодо покращення адаптаційних навичок кваліфікованих кадрів задля покращення рекрутингової діяльності в сфері ІТ. Практичне значення отриманих результатів для дипломної роботи: розроблені та обґрунтовані рекомендації фахівцям, роботодавцям, освітнім установам та урядовим структурам щодо покращення стану рекрутингових послуг. Ці рекомендації можуть бути використані для подальших досліджень задля вдосконалення функції цієї сфери і покращення її роботи.

**Структура роботи:** Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, що поділені на підрозділи, висновків та рекомендацій, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 66 сторінок (з них 57 основного тексту). Список використаних джерел містить 43 найменувань.

## **РОЗДІЛ 1. РЕКРУТИНГ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

### **1.1. Соціологічні підходи в управлінні персоналом**

Управління персоналом є цілеспрямованим впливом на людську складову організації, який в свою чергу орієнтується на встановлення співвідношення між цілями організації та можливостями людини в організації [10, с. 32]. Цей процес є певним зібранням різних способів управлінського впливу на організацію та умови в межах яких будуть працювати майбутні фахівці, формування їх навичок, які через певний час дадуть можливість максимального використанні трудового потенціалу працівників в інтересах організації [9].

Ринок праці є полем, з якого починається як стратегічний кадровий менеджмент, так і, власне, робота з персоналом усередині організації. Потрібно звернути увагу на те, що ринок праці – це категорія, насамперед, економічна, тому пріоритети в його дослідженні лежать у галузі економічних наук [38]. Концепції нової економічної парадигми поступово утверджують соціально-орієнтований погляд на його сутність. Згідно цьому погляду визнається специфічна функція робочої сили як товару, що додає цьому ринку соціального характеру. Працюючи, власники робочої сили створюють пропозиції цього товару, а підприємці – власники капіталу, створюють попит на робочу силу. Співвідношення попиту та пропозиції формує цінову політику даного товару, що виражається у грошовій формі заробітної плати. Купівля-продаж робочої сили і є економічною основою найманої праці. Отже, структура ринку праці характеризується співвідношенням професійно-кваліфікаційних та соціальних груп, за якими аналізується попит і пропозиція.

Таким чином, зовнішній ринок праці, на нашу думку, охоплює відносини з приводу найму працівників відповідної професії та спеціальності продавцями і покупцями робочої сили в масштабах країни, регіону, галузі.

Внутрішній ринок передбачає горизонтальну (з переведенням на інше робоче місце без змін у кваліфікації) або вертикальну (з переведенням на інше робоче місце з підвищенням у посаді або на роботу, що потребує вищої

кваліфікації) мобільність усередині підприємства. У США, наприклад, переважає зовнішній ринок праці, а в Японії – добре організований внутрішній ринок праці [38].

На основі аналізу наукових та науково-методичних робіт нами було з'ясовано, що до основних особливостей внутрішнього ринку праці відносяться:

- ставка заробітної плати працівників не залежить (або майже не залежить) від співвідношення попиту і пропозиції на аналогічний вид праці на зовнішньому ринку;
- заробітна плата, як правило, тим вища, чим довше людина працює в організації і чим вище її внутрішньоорганізаційний статус;
- в організації існують службові (кар'єрні) сходи і система просування по ним, заснована на використанні вже працюючих співробітників;
- велику роль відіграють формальні і неформальні правила поведінки, організаційна культура;
- взаємовідносини між роботодавцем і персоналом носять тривалий, стійкий характер.

Ми вважаємо, що внутрішні ринки праці особливо розвинені там, де переважає підготовка працівників на робочому місці, пов'язана з неформальними аспектами навчання. Це сприяє зростанню ефективності їх праці, зниженню рівня конфліктності в трудовому колективі. Роботодавець економить засоби на найм і навчання новачків завдяки низькій плинності кадрів.

Однак, внутрішні ринки праці, на нашу думку, мають переваги не тільки для роботодавців, але й для працівників. Тим з них, хто довго працює в організації, зайнятість фактично гарантована. Вони часто отримують достатньо вагомий соціальний пакет.

В той же час, у внутрішніх ринків праці є свої проблеми і недоліки. Так, при професійній підготовці працівників безпосередньо на робочому місці можуть виникати труднощі, якщо навчений працівник претендує на місце наставника. Якщо заробітна плата залежить від становища працівника, стажу

роботи і віку, а не від продуктивності, то стимули до праці можуть слабшати, так що організація мусить підтримувати достатній рівень внутрішньої конкуренції за просування по службових сходах.

Наразі одним з елементів управлінської діяльності є менеджмент персоналу, що визначає місце людини в організації. Звертаючись до теоретичних засад визначення різних соціологічних підходів в управлінні персоналом, ми дійшли висновку, що це питання завжди перебувало у фокусі уваги багатьох дослідників. Аналіз наукових доробок з проблеми дослідження дозволив нам зазначити, що багато вчених, дослідників та науковців поняття «управління» трактують по-різному. Його можна розглядати з точки зору управління персоналом, управління людськими ресурсами або просто людиною. На перший погляд може здатися, що ці поняття споріднені. Проте існує все ж таки різниця у підходах і вона є принципово різною.

Отже, управління персоналом – це діяльність, яка орієнтована на сукупність певних правил та методів впливу на процес праці співробітників з метою формування у них навичок, необхідних для максимізації трудового потенціалу [11].

Натомість управління людськими ресурсами передбачає діяльність, спрямовану на єднання основних трудових компонентів: трудової функції та міжособистісних відносин співробітників. Такий підхід, на наш погляд, базується на розгляді працівника як основного елементу організації, яка, безумовно, носить соціальний характер. В рамках сфери управління людськими ресурсами людина розглядається не як безпосередній об'єкт управління, а як необхідний організації ресурс, раціональне використання якого великою мірою визначає ефективність діяльності організації [39].

А вже управління людиною розглядає створення для працівника комфортних умов для праці: вибудовування дружніх відносин в колективі, надання допомоги в саморозвитку, що буде сприяти максимізації праці працівника (12).

На основі ретроспективного аналізу наукових та науково-методичних джерел формування менеджменту персоналом як науки почалося більше ста років тому, в період, коли управління організацією і управління персоналом організації практично ототожнювалися. Більш ніж за століття місце і значення людини в організації істотно змінилися, що сприяло уточненню існуючих та розвитку нових концепцій управління персоналом.

Висвітлюючи дане питання у нашій науковій роботі ми будемо спиратись на економічний, органічний та гуманістичний підходи, які розглядаються переважно як стадії еволюції управління персоналом та на наукові розробки у сфері заявленої теми.

Так, визнаною наразі є концептуальна схема управління персоналом відомого вченого в області менеджменту Л. Євєнко, який виділяє чотири концепції, що розвивалися в рамках трьох основних підходів до управління персоналом [10, с.25]:

- *економічного;*
- *органічного;*
- *гуманістичного.*

– *Економічний підхід* до управління дав початок концепції використання трудових ресурсів. У рамках цього підходу проведено технічна, а не управлінська підготовка людей на підприємствах. Організація тут означає впорядкованість відносин між певними частинами цілого, що мають певний порядок. В дійсності це був розробленим алгоритм, наданий кожному працівнику, що складався з механічних дій, які виводили виробництво на більш алгоритмізований, ефективний, надійний та передбачуваний рівень.

Людина виступала як носій трудових функцій, була як додаток до машини. При цьому підході людина швидко вигорала, виконувала монотонну одну і ту саму роботу. Людину використовували на ряду з іншими ресурсами, не розглядаючи її як особистість, не ставлячи її потреби на перший план. Головним завданням було швидко та якісно виконувати власну роботу. Загалом, йде мова

не про управління персоналом, а, скоріше за все, про використання трудових ресурсів.

– Щодо першої спроби управління персоналом зазначається в наступному підході – *органічному* – у 50-90-х роках ХХ століття. Працівник спочатку стає суб'єктом трудових відносин, а далі – ключовим стратегічним ресурсом. Саме органічний підхід позначив нову перспективу управління персоналом, вивівши цей тип управлінської діяльності далеко за рамки традиційних функцій організації праці і зарплати. Акцентування уваги на людському ресурсі сприяло народженню нового уявлення про організацію. Вона стала сприйматися як жива система, яка існує в навколишньому середовищі.

У зв'язку з цим використовувалися, як мінімум, дві аналогії, що сприяли розвитку нового погляду на організаційну реальність: *перша* ввела в науковий обіг такі ключові поняття, як цілі, потреби, мотиви, а також народження, дорослішання, старіння і смерть або відродження організації; *друга*, прийнявши як зразок для опису організаційної реальності функціонування людського мозку («організація як мозок, що переробляє інформацію»), дозволила поглянути на організацію як на збори частин, з'єднаних лініями управління, комунікації і контролю [10, с. 56].

Таким чином, аналогія з мозком, на відміну від аналогії з механізмом, дозволила зовсім інакше уявити як організаційну реальність в цілому, так і управління персоналом, зокрема. Якщо скористатися метафорою голограми, у будь-якій частині якої міститься зображення в цілому, то легко помітити, що різні частини мозку спеціалізуються на різних видах активності, але контроль над конкретним поведінням не локалізований. Головний секрет мозку – не диференціація та вузька спеціалізація, а системність і комплексність, для яких важливі зв'язки, в кожен момент створювані в надлишковій кількості.

Ми вважаємо, що звідси можна сформулювати наступні *принципи структурування організації*:

– збереження цілісності в кожній частині організації,



- створення множинних зв'язків між підрозділами організації,
- розвиток одночасно і спеціалізації персоналу, і його універсалізація,
- створення умов для самоорганізації як працівника, так і колективу в цілому.

Тобто, організаційний підхід визначався за допомогою цілей і задач, а не контролем за запровадженням правил і програм.

– *Гуманістичний підхід* вважається прогресивніший, у порівнянні з економічним та органічним. Втім, він не може розглядатися як вичерпний. Цей підхід (особливо постулат «не люди для організації, а організація – для людей») не може стати універсальною основою філософії для усіх типів організацій. Якщо, наприклад, саме створення організації передбачає в якості домінанти її соціально важливі функції, то йдеться про те, що «люди – для організації».

Таким чином, на нашу думку, існуючі підходи до управління персоналом та концепції, що розглядаються як стадії його еволюції, являють собою скоріше загальні орієнтири для управлінців, ніж практичні напрями. Узагальнити різні підходи можна на перетині трьох парадигм, які сформувались протягом розвитку шкіл управління, та які впливають на сучасну практику управління персоналом: *технократичної, антропологічної та соціальної* [10, с. 87].

– Розглядаючи *технократичну парадигму*, можна зрозуміти, що мова йде про працю і на конкретний її поділ на трудові операції та адміністрування, як основний засіб для її організації. Працівник виступає лише трудовою функцією, одним з елементів певних технологій чи механізмів для досягання організації поставленої мети. Людина виступає нематеріальним активом організації, в якій створює певну діяльність.

– Якщо аналізувати *антропологічну парадигму*, то можна зрозуміти, що вона ставить за мету досягти максимального розвитку людини в організації, де організацію розуміють як штучно створене культурне середовище. Людину оцінюють перш за все як істоту, що наділена мовою та свідомістю, здатністю мислити, аналізувати та оцінювати навколишній світ. Кожна людина, що має

свій особистий набір характеристик називають індивідом. Саме завдячуючи цій парадигмі, була створена школа людських відносин, де на першому місці стоїть не діяльність як така, а людина, що виконує її. Організація має надати людині можливості розкрити себе, надати їй комфортні умови для реалізації власного потенціалу.

– Якщо мова йде про *соціальну парадигму*, де на перший план стає людина як особистість, де вона виступає основним елементом суспільних відносин. Тобто, ключовим аспектом у даній теорії є особистість, яка включена у соціальний контекст. А, отже, використання людського капіталу неможливе без наявності капіталу соціального, змістом якого є готовність до кооперації та підтримки, уміння працювати в групі, команді [10, с. 93].

Ми вважаємо, що соціальний капітал дозволяє швидко і ефективно координувати діяльність людей, мобілізувати їх на досягнення організаційних цілей. Його розвиненість підвищує рівень лояльності працівників організації. Найбільш використовувана парадигма є, безумовно, соціальна.

Наразі для того, щоб втримати спеціаліста, йому створюють максимально комфортні умови, мотивують, де він перестає бути лише частиною процесу, що виконує певну функцію. Людина починає розуміти власну цінність і ставлення до неї як в колективі, так і керівництва. Тим самим, спеціаліст не бажає змінювати своє місце роботи, адже при можливості кар'єрного та персонального росту, адекватній заробітній платі, що відповідає його кваліфікації, наявності якісного менеджменту та кваліфікованої команди, в нього не виникає і думки щодо пошуку нових більш цікавіших проектів.

Отже, наявність різних парадигм щодо управління персоналом свідчить про постійний процес його вдосконалення, оновлення та пошуку нових підходів, концепцій та ідей. Проте, як дуже часто буває, теоретичні доробки не завжди ідеально підходять до практичних випадків, які просто часто бувають неописані через неможливість вирахувати всі кейси, які можуть виникнути. Адже, людина істота жива та не передбачувана, і може мати різкі зміни на

практиці співвідносно теорії. Ускладнює цей процес і використання в сучасному управлінні людською складовою організації різних категорій та понять: «робоча сила», «трудові ресурси», «трудовий потенціал», «кадри», «персонал», «людські ресурси».

Різниця між ними зумовлена аспектами, в яких розглядається людська складова організації, що має вираз у різних спеціальних термінах. Так, у перекладній англomовних джерелах найчастіше зустрічаються такі терміни, як:

- *Personnel administration* (PrsA) – адміністрування персоналу (набір, контроль, розстановка, підготовка, використання персоналу), упорядкування стосунків між керівництвом та підлеглими [13]. Вони також можуть бути відповідальними або залученими до процесу найму; ці обов'язки включають опитування потенційних кандидатів та розробку протоколу навчання. Працівники адміністрації персоналу також проводять оцінку працівників, консультують працівників щодо їх переваг, таких як охорона здоров'я, і забезпечують задоволеність і комфортність працівників за місцем роботи шляхом вирішення проблем та вирішення конфліктів між працівниками.

- *Personnel relation* (PrsR) – управління стосунками усередині організації на міжособовому рівні та між підрозділами організації (зокрема внутрішньокорпоративний PR і конфлікт-менеджмент) [13];

- Термін «*employee relations*» (тобто відносини з працівниками) стосується зусиль компанії щодо управління відносинами між роботодавцями та працівниками [40]. Організація з хорошою програмою відносин з працівниками забезпечує справедливе та послідовне ставлення до всіх працівників, щоб вони були віддані своїй роботі та лояльні до компанії. Такі програми також мають на меті запобігання та вирішення проблем, що виникають у ситуаціях на роботі.

Програми відносин з працівниками, як правило, є частиною стратегії людських ресурсів, спрямованої на забезпечення найбільш ефективного використання людьми для виконання місії організації. Стратегії людських ресурсів – це свідомі плани, які компанії використовують, щоб допомогти їм

отримати та зберегти конкурентну перевагу на ринку. Програми співробітництва стосуються питань, як оплата праці та пільги, підтримка балансу між роботою та особистим життям, а також безпечні умови праці.

Одним з найефективніших способів для компанії, щоб забезпечити сприятливі відносини з працівниками, є прийняття стратегії людських ресурсів, яка надає велику увагу співробітникам як зацікавленим особам у бізнесі. Зацікавлені сторони – це люди, які, фінансово чи іншим чином, довіряють компанії та потерпають від її успіху чи невдачі. Коли працівників розглядають як більше, ніж просто оплачуваних робітників, але як фактичних зацікавлених сторін з можливістю впливати на наслідки, вони відчують більшу ціну за роботу, яку вони виконують.

– *Human resource management* (HrM) – управління працівниками організації як її найскладнішим, невід’ємним ресурсом.

На нашу думку, на жаль, управлінці подекуди використовують ці терміни не зовсім коректно, іноді як тотожні. Тому необхідно конкретизувати їх зміст для того, щоб чітко визначити сутність різнопланової діяльності, яка зветься *Personnel management* (PrsM) – управління персоналом.

Отже:

– *Робоча сила* – це соціально-економічна категорія. Вона водночас сполучена як із засобами виробництва, так і з особою. Носіями робочої сили є усі працездатні члени суспільства, фактичні або потенційні працівники виробничої і невиробничої сфер усіх категорій (робітники, службовці, фахівці, керівники). При цьому слід розрізняти працездатність загальну і професійну. Загальна працездатність припускає здібність людини до праці, що не вимагає спеціальної підготовки. Професійна працездатність – це здібність до конкретної праці у певній галузі професійної діяльності, що потребує спеціальної підготовки.

*Загальна та професійна працездатність є основою робочої сили як:*

1) *здібності до праці* – сукупності фізичних і інтелектуальних здібностей, знань, умінь і навичок, які має в своєму розпорядженні людина і які використовуються нею у трудовій діяльності;

2) *особливого різновиду товару на ринку праці*.

– *Трудові ресурси* – працездатна частина населення, носії робочої сили. Відповідно до цілей організації, функцій та завдань, які визначають її стратегію, носії робочої сили можуть складати трудові ресурси організації. Тут велике значення мають визначальні потреби організації в загально та професійно працездатних працівниках.

– *Трудовий потенціал* – це персоніфікована робоча сила, що розглядається в сукупності якісних характеристик. Дане поняття дозволяє оцінити ступінь використання потенційних можливостей як окремого працівника, так і колективу працівників [43].

*Складовими ТПП є:*

– *психофізіологічний потенціал* (здібності і схильності людини, стан її здоров'я, витривалість, тип нервової системи і т.п.);

– *кваліфікаційний потенціал* (обсяг, глибина і різнобічність загальних і спеціальних знань, трудових навичок і вмінь, що обумовлюють здібність до праці певного змісту і складності);

– *особовий потенціал* (рівень громадянської свідомості і соціальної зрілості, ступінь засвоєння норм ставлення до праці, ціннісні орієнтації, інтереси, потреби і запити у сфері праці, готовність прийняти цінності організації) [14].

– *Людські ресурси, або Human resource (HR)* – поняття більш ємке, ніж «робоча сила», «трудові ресурси» і «трудовий потенціал», оскільки містить в собі сукупність суто професійних, кваліфікаційних, соціально-демографічних, психофізіологічних та особових характеристик [15]. Сам термін «людські ресурси» змістовно характеризує робочу силу, трудові ресурси та трудовий потенціал організації, галузі, регіону, країни в цілому.

*Специфіка людських ресурсів, на відміну від усіх інших видів ресурсів (матеріальних, фінансових, адміністративних, інформаційних та ін.), полягає в наступному:*

1) *люди наділені інтелектом, отже, їх реакція на зовнішній вплив (управління) емоційно осмислена, а не механічна; процеси взаємодії між управлінцем і працівниками є двосторонніми;*

2) *люди здібні до постійного вдосконалення та розвитку, що є найбільш важливим і довготривалим джерелом підвищення ефективності будь-якої організації;*

3) *люди обирають певний вид діяльності (виробничої або невиробничої, розумової або фізичної) усвідомлено, керуючись потребами та інтересами, ставлячи перед собою певну мету.*

На основі аналізу різних наукових та науково-методичних джерел ми дійшли висновку, що більшість науковців розглядають під *управлінням людськими ресурсами* на рівні організації потенційні можливості всебічного розвитку працівників, загальну культуру та етичну надійність, також певний ефект кооперації та самоорганізації (колективні форми організації праці і ухвалення рішень), вдосконалення трудових стосунків, мотивацію, заповзятливість та ін.

## **1.2. Рекрутинг – як сфера розвитку людського потенціалу**

Головний ресурс будь-яких підприємств – це його персонал, без якого жодне з них не може вести свою діяльність, і від якого, в більшій мірі, залежать їх процеси. В сучасному світі на зміну вже звичному терміну «підбір» прийшов популярний вираз «рекрутинг персоналу».

Прихильники людського капіталу виступають за інвестиції у персонал через освіту та охорону здоров'я, ризикуючи короткостроковою втратою ресурсів для довгострокових прибутків. Згідно з теорією людського капіталу,

економічне зростання залежить не тільки від фізичного капіталу країни, але й від освіти та здоров'я трудового фонду.

Теоретики людського капіталу припускають, що навчання сприяє економічному та соціальному розвитку, оскільки переваги для індивідуума переносяться на допомогу суспільству. Так, науковець Т. Шульц представив свою теорію людського капіталу ще на початку 1960-х років. На думку автора, перехід від традиційного до сучасного суспільства вимагає інвестицій у людей. Він вважає, що ці інвестиції в людей через освіту та охорону здоров'я створюють людський капітал [34].

У нашій науковій роботі вважаємо за потрібне зупинитися на значенні такого поняття як *«рекрутинг»*. Походить від французького *«recruit»*, *«рекрутувати»*, тобто набирати на службу когось за гроші. Так для скорочення називають пошук та підбор кваліфікованих спеціалістів на платній основі. В перекладі *«recruiter»* - агент по найму кадрів. Рекрутинг являє собою в діяльність щодо підбору кандидатів на наявні вакансії. По суті, рекрутинг є одним із напрямів управління персоналом. У даній сфері ведуть свою діяльність фахівці, яких називають рекрутерами, хедхантерами, менеджерами по підборі персоналу, менеджерами кадрових агентств.

На нашу думку, рекрутинг – це залучення, пошук, підбір та відбір висококваліфікованих фахівців для співпраці.

*Рекрутинг поділяється на:*

- *пошук кандидатів;*
- *підбір потенційних претендентів;*
- *відбір кандидатів;*
- *адаптація нових співробітників;*
- *агентства рекрутингових послуг.*

Рекрутинг буває двох видів: *зовнішній і внутрішній*. Безумовно, кожен з них має свої як недоліки, так і переваги.

– *Внутрішній рекрутинг* – це одна з форм кар'єрного зросту робітників підприємства.

*Переваги цього виду рекрутингу* наступні:

- Відсутність витрат на пошук та підбір персоналу;
- Можливість працюючим співробітникам спланувати свій кар'єрний ріст в компанії, що дає можливість утримувати хороші кадри в компанії та підвищує якість роботи.
- Кандидат, який працює в компанії вже обізнаний про роботу, менеджмент компанії, специфіку процесів, тому набагато швидше адаптується до нових завдань і швидше покаже позитивний результат.
- Кандидат, який працює в компанії, вже зарекомендував себе з позитивної сторони.
- Якщо казати про недоліки, то головним недоліком вузьке коло претендентів на вільне місце роботи.
- *Зовнішній рекрутинг* є пошуком і підбором кандидатів зі сторонніх джерел.

*Перевагами є:*

- Широке коло кандидатів. У даному випадку можливе використання масового рекрутингу. Тобто фірма може підібрати кандидатів відразу для декількох вакантних місць з великої кількості кандидатів.
- Можливість підбору персоналу за віковими критеріями
- Можливість надати в колектив фахівця з «незамуленим оком»
- Можливість розширити «воронку» кандидатів.
- Недоліками цього виду рекрутингу є:
- Значні витрати на пошук і підбір співробітників.
- Істотна ймовірність прийому на роботу кандидата, який не буде відповідати вимогам, що є ключовими для певних позицій.
- Низький ступінь контролю над процесом відбору персоналу



– Тривалий час на адаптацію в новому колективі, що сповільнюють більшість процесів всією організацією.

Отже, можна зробити висновок, що рекрутинг є сферою розвитку людського капіталу, адже саме за допомогою рекрутера можна розвивавти потенціал найманих робітників та сприяти їх особистісному та професійному розвитку.

### **1.3. Формування та еволюція рекрутингу на різних етапах розвитку суспільства**

Історично склалось, що людям потрібен контроль та управління. Хтось створений керувати, хтось бути керованим. Якщо розглядати історичні етапи становлення державності, то можна побачити деякі історичні передвісники процесу рекрутингу. Традиційним суспільством вважається те, що має аграрний устрій, закладений на традиціях. Тут все регламентується звичаями. Для нього характерні низький темп розвитку, розділення праці, вироблення одноманітних простих робіт, більш фізичне навантаження, неформальне регулювання взаємодій (нормами неписаних законів релігії і моралі), спрощена система управління (влада в спадок або влада старійшин).

Протягом багатьох століть управління персоналом, в тому числі і рекрутинг, як складова цього процесу, не була виокремлена, як окрема галузь. Праця мала більш індивідуальний характер, родина виступала у ролі основної сили виробничої діяльності. У традиційному суспільстві на управлінські посади назначалися люди, в основному чоловіки, які мали розвинену фізичну силу або їхній вік виходив за середній показник віку населення.

Перші спроби виокремлення управління персоналом як галузі відбулися у середньовіччі. З розвитком цехів збільшувалась кількість співробітників.

Управління персоналом розвивалось разом з розвитком держави та її суспільства. На той час розгалужене управління персоналом яскраво було

виражене у релігійних організаціях. Найбільшою з яких була Римсько-католицька церква та Орден Ієзутів, де для вступу проводився відбір з декількох етапів.

Оцінка персоналу проводилась наступним чином: бесіда щодо віри, моральних якостей, далі розповідь про життя членів ордену. А наступним етапом були фактичні випробування: протягом місяця людина мала переосмислити своє життя в нових умовах цінностей, півроку мала виконувати найскладнішу роботу, займатися паломництвом та проповідувати дітям [1].

Аналізуючи наукові та науково-методичні джерела, приклади проявів рекрутингу можна побачити і на найбільш впливових державах давнини. У Стародавньому Єгипті та Стародавній Греції були спеціально навчені люди, які відбирали представників до вступу у військо. Для побудови сильної армії, що могла безупинно вести ці країни до перемог, визначалися цільові групи з кандидатів, які потенційно могли б підходити для служби. Зазвичай, це було чоловіче населення з ізольованих і бідних поселень, яких мотивували майбутніх воїнів досить високою винагородою.

Багато з цих ідей до нині мають попит серед рекрутерів, але вже підлаштовані під потреби сьогодення.

На зміну традиційного суспільства приходить індустріальне, в наслідок розвитку машинного виробництва та науково-технічного прогресу. Його характерними рисами є механізація ручної праці, автоматизація, збільшення ролі міста в житті людей, розвиток ролі управління.

Промислова революція внесла вагомі корективи. На зміну мануфактурам прийшли фабрики з великою кількістю працівників, колективним характером праці та детальним розподілом. Ці зміни підвищили інтенсивність праці, проте і загострювали конфлікти на підприємствах. Підприємці не могли впоритися з цими конфліктами і в наслідок чого потребували появи нового відділу, який був би посередником між керівництвом та персоналом. Саме так вперше з'являється

виокремлення управління персоналом, як окрема функція загального управління [2].

Перші служби по найму почали виникати у країнах західної Європи: Німеччині, Британії та Франції, які займалися працевлаштуванням та пошуком потрібних кандидатів.

Перша американська служба з персоналу, що відома під назвою «біржа зайнятості», виникла в 1848 році в Бостоні, штат Массачусетс.

Проте великі спеціалізовані кадрові агентства вперше з'явилися в США після великої депресії і особливо після II Світової Війни, коли пішов підйом промисловості і різко виріс попит на професійних працівників. Рекрутинг і особлива його складова head hunting, беруть свій початок в управлінському консультуванні. Саме найбільші консалтингові компанії і компанії великої шістки, такі як "Deloitte & Touch", "Ernst & Young" як розширення сервісу своїх послуг і для забезпечення «правильності» виконання їх рекомендацій розпочали цілеспрямовано переманювати висококласних фахівців в компанії своїх клієнтів. Першою компанією, що займалась Executive search (пошуком та підбором топ-менеджерів) було американське агентство Boyden, відкрите у Нью-Йорку в 1946 році.

У 1948 році була заснована одна з найбільших рекрутингових компаній Manpower. Наразі ця компанія має 3600 офісів у 59 країнах світу, число її клієнтів перевищує 400 тис. Manpower входить в "Fortune's list" 100 кращих корпорацій США [3].

Свою історію Manpower Group веде з 1948 р. Заснована у м. Мілуокі (штат Вісконсін, США), компанія незабаром почала стрімку експансію бізнесу по всій території США [4].

Понад 400 000 провідних компаній, багато з яких входять до списку ТОП 500 крупнейших корпорацій журналу Fortune, є клієнтами Manpower Group.

Щодо фінансових показників, то у 2014 році обіг компанії склав \$ 20 мільярдів доларів США. Акції ManpowerGroup котуються на Нью-Йоркській

фондовій біржі. У 2014 році кадровий склад ManpowerGroup налічував понад 30 000 фахівців по всьому світу.

Представництво ManpowerGroup в Україні було відкрито в 2005 році. За 10 років успішної роботи ManpowerGroup (Україна) з невеликого регіонального підрозділу перетворилася в провідну компанію країни - одного з лідерів кадрової індустрії України. Завдяки широкому спектру надаваних сервісів і високій якості обслуговування, ManpowerGroup стала надійним діловим партнером для понад 100 компаній, багато з яких входять до списку ТОП 500 найбільших корпорацій за версією журналу Fortune.

Серед клієнтів ManpowerGroup - провідні фармацевтичні компанії, банки, компанії сектора B2B і FMCG. Фахівці ManpowerGroup готові надати послуги з пошуку та підбору персоналу будь-якого рівня. Протягом 10 років компанія успішно здійснює проекти в таких сферах, як фінанси, бухгалтерія, юриспруденція, HR, інженерія, маркетинг, продажі, телекомунікації та IT і в багатьох інших [5].

Представництво Manpower Group в Україні бере активну участь в найбільш значущих кадрових заходах країни і ось уже кілька років є незмінним членом Торгово-Промислової Палати України. Протягом тривалого часу Manpower Group успішно співпрацювала з Європейською Бізнес Асоціацією в Україні.

В наслідок економічної кризи 1974–1975 рр., відбулись різкі зміни у процесах рекрутингу. Виникала висока плинність кадрів, випадки відсутності робітника на його робочому місці під час робочого дня без вагомих на те причин, посилення відчуженості праці.

Це сприяло переосмисленню ролі людської складової організації та виникненню концепції якості трудового життя, яка набула поширення починаючи з 1970-х років.

*Головними принципами якої були:*

- дотримання принципу еквівалентності оплати праці (працівник

заробляє стільки, скільки коштує його робоча сила);

- безпечні і здорові умови праці (тобто певна охорона праці, за якої працівник міг спокійно виконувати свої обов'язки без безпосередньої чи опосередкованої шкоди для власного здоров'я та загрози власному життю);

- безпосередня можливість використовувати і розвивати свої здібності, задовольняти потреби в самореалізації і самовираженні (по базовим потребам людини, самореалізація і самовираження знаходяться на піку піраміди Маслоу, що може бути досягнутий лише тоді, коли всі нижчі щаблі будуть виконані на достатньому для людини рівні);

- можливість кар'єрного зростання, змога розширити власне набутті знання;

- гарний менеджмент у колективі і командна робота;

- дотримання правових норм кожного працівника;

- соціальна значущість праці, знання того, що діяльність є корисної не тільки для себе, а й для громадськості.

Протягом останніх 45 років рекрутинг з діяльності, що була супутньою до бізнесу і політики, нарешті, перетворюються у самостійний вид бізнесу та починає формуватися ринок рекрутингових послуг.

Індустріальний тип суспільства змінює постіндустріальний (інформаційний). Саме у період активного розвитку інформаційних технологій рекрутинг почав найактивнішу фазу свого розвитку. Цей тип суспільства передбачає швидкі рішення, кардинальні зміни у світогляді людей, гнучкість та професійність. Між компаніями, що виходять на ринок праці, панує величезна конкуренція. І, саме професійний рекрутер, може забезпечити найкращими кадрами за невеликий проміжок часу компанії, тим самим підвищити ефективність їхньої діяльності. Рекрутинг як бізнес найбільш інтенсивно розвивається в країнах таких як : США, Англії, Канаді, Австрії, Швейцарії. Всі ці країни є «законодавцями моди» в світовому рекрутингу, а місцеві рекрутерські ринки налічують десятки тисяч учасників.

*Розглянемо локальні ринки послуг з підбору та відбору персоналу окремих країн.*

– *Ринок рекрутменту США.* У Північній Америці в даній галузі залучено 25 тисяч компаній. Налічується 26 національних і більше 10 міжнародних Асоціацій, Найстарша з них - National Association of Personnel Services (NAPS), була створена в 1961 році і об'єднує 1500 компаній. У США щорічно публікується список 500 найбільш швидко зростаючих компаній. У список 500 найбільших компаній, що розвиваються, увійшли 15 компаній з тимчасової допомоги, 13 компаній з технічної підтримки, 4 компанії з лізингу персоналу і 2 компанії «executive search».

– *Європейські країни.* Практично у всіх європейських країнах спостерігається приріст виручки рекрутингових компаній. Франція декларує друге місце в світі після США за темпами зростання обсягу ринку. Приріст виручки у секторі тимчасової зайнятості за останні кілька років показали: Іспанія - 114%, Швеція - 50%, Нідерланди - 28%, Франція - 25%, Швейцарія - 20%, а також Бельгія і Австрія - 19% [6].

– *Азія* - це не одне місце, а регіон багатьох культур, і діяльність сильно змінюється від країни до країни. У Китаї, наприклад, рекрутингові компанії не можуть діяти без ліцензії.

Експерти виділяють *чотири області з найбільш активними ринками праці: Австралія, Японія, Сінгапур і Гонконг.*

– *Австралія.* За останні роки, загальна виручка від кадрових послуг зросла з 60 мільйонів австралійських доларів (45 млн. Доларів США) до 221 мільйона австралійських доларів (165 млн. Доларів США) [6].

– *Гонконг.* Незважаючи на приналежність до Китаю, економіка Гонконгу оживлена, і ринок праці продовжує швидко розвиватися. Серйозний дефіцит необхідних навичок створив незвичайні умови робіт. На сильному, але інтенсивно мінливому ринку постійної зайнятості, молоді професіонали мають тенденцію змінювати місця роботи кожні 12-14 місяців, що робить там постійну

зайнятість працівників схожою на тимчасову або контрактну зайнятість в традиційному розумінні. Брак кваліфікованої праці створила більше можливостей для роботи жінок, в Гонконзі для жінок існує велика ймовірність, ніж на Заході, досягти кар'єрного зросту. Прогнозується висока активність в наймі в Гонконгу, так як інвестиційні банки та багатонаціональні корпорації впроваджуються туди, щоб зайнятися бізнесом на материковому Китаї та інших ринках, що розвиваються.

*Рекрутингова практика в Україні* зародилася значно пізніше, ніж у всьому світі в силу різних об'єктивних причин.

До недавнього часу в Україні існувало два види недержавних «посередників із працевлаштування»: *кадрові агентства* (їхні послуги з пошуку роботи оплачували потенційні кандидати на вакансії) та *рекрутингові компанії* (з ними розраховувалися роботодавці за фактом прийняття працівника на роботу). Перших на ринку більше не буде через прийняття депутатами урядового закону «Про зайнятість населення», за допомогою якого влада вирішила переполовинити кількість існуючих компаній. Даний закон покликаний врегулювати діяльність кадрових агентств, яких сьогодні в Україні (за неофіційними джерелами) налічується близько 15 тис.

Новий закон вперше закріплює в Україні такі поняття, як:

- «*рекрутинг*» (діяльність підприємств, що надають посередницькі послуги з працевлаштування),
- «*аутстафінг*» (послуга виведення персоналу за штат роботодавця)
- «*аутсорсинг*» (діяльність підприємств, що здійснюють наймання працівників для виконання ними робіт в іншого роботодавця).

Закон вперше офіційно призначає «наглядача» над усіма організаціями, які беруть участь у цьому бізнесі. Відтепер Міністерство соціальної політики зобов'язане вести облік рекрутингових компаній.

Компанії, які надають посередницькі послуги та послуги аутсорсингу, зобов'язали подавати інформацію про чисельність працевлаштованих осіб до

територіальних відділень Мінсоцполітики. По суті, це означає, що тепер вся зовнішня рекрутингова діяльність буде моніторитися так само ретельно, як діяльність фінансових компаній (банків, страховиків, компаній з управління активами і т.д.).

Розвиток рекрутингу в Україні можна розділити на кілька етапів.

- *Етап 1: (1995-1997гг.).* Основні характеристики даного етапу – нерозвиненість інфраструктури ринку послуг з найму і відбору персоналу, відсутність технологічної бази роботи кадрових агентств в Україні.

- *Етап 2: (1997-1999 рр.).* Характерні особливості даного етапу - різко зросла кількість рекрутингових агентств, зміна ставлення до підбору персоналу за допомогою кадрових агентств серед вітчизняних компаній-замовників [7].

- *Етап 3: (2000-н / ч).* З 2001 року число провайдерів кадрових послуг почала стрімко зростати - до 2003 року в Україні працювало вже понад 150-ти компаній, позиціонували свій бізнес в рекрутинговому сегменті. Як правило, це були невеликі організації чисельністю 7-15 осіб.

Наразі в Україні існує значна кількість різних джерел допомоги в залученні кадрів для всіх форм підприємств:

- понад 300 приватних провайдерів послуг з пошуку і підбору персоналу (в Києві - понад 100 приватних рекрутингових компаній);
- 725 державних центрів зайнятості (16 з яких працюють в Києві);
- не менше 70-ти відомих Інтернет-ресурсів, що надають роботодавцям і здобувачам можливість взаємодії;
- не менше 30-ти спеціалізованих видань, присвячених кадрової індустрії [8].

Національне правове поле, в якому знаходяться організації професійного роботодавця в Україні, тільки розвивається, перебуває в стані динаміки. Так, до суб'єктів господарювання, котрі займаються посередництвом в працевлаштуванні, встановлено певні вимоги.



### **Висновки до 1 розділу.**

У розділі розкрито рекрутинг як безпосередній найм співробітників на певні відкриті вакансії та охарактеризовано рекрутинг як процес пошуку та найму певного кандидата на відкриту вакансію. І як в будь-якому процесі, в рекрутингу є свої етапи, види, технології, на яких і базується сам процес. Безумовно, що розвиток рекрутингу залежав від розвитку управлінських функцій, а отже і від розвитку держав. Тому як сфера бізнесу розширялась, на ринку праці з'являлись нові пропозиції щодо розвитку людського потенціалу. Після економічних криз, спричинені війнами, кожна з країн почала будувати власний шлях на становлення стабілізації та регулювання ринкових відносин. Була зроблена переоцінка бачення людини в загальній системі світосприйняття: від людини-додатку до автоматизованого механізму до людини як центру будь-якого процесу.

З'ясовано, що найбільш впливовіший внесок зробила гуманітарна парадигма, підходи якої вивили ставлення до людини на рівень з найкомфортнішими умовами праці. Людину почали мотивувати, сприяти її розвитку як професійному, так і особистісному, цінувати її діяльність та розширяти її значення у компанії. Саме тоді людина почала відчувати себе не просто частиною компанії, а головним її діячем.

Зазначено, що культурна етика відобразилась на формування процесів управління персоналом. Проаналізовано управління персоналом в західній частині Європи та США кардинально відрізнялась від азійського сприйняття корпоративної культури і ставлення до персоналу в цілому.

Отже можна сказати, теоретичний базис щодо розгляду питання рекрутингу в системі управління персоналом як частини цілісного процесу було розглянуто з точки зору різних підходів та парадигм.

## **РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНИЙ РЕКРУТИНГ У СФЕРІ ІТ: АЛГОРИТМИ, ІНСТРУМЕНТАРІЙ ТА СПЕЦИФІКА**

### **2.1. ІТ ринок в Україні: особливості та специфіка.**

Інформаційні технології вносять величезний внесок у підвищення ефективності більшості бізнес-процесів і тому є дуже вигідно сферою для пошуку роботи. У зв'язку з цим багато хто йде працювати у цю сферу. Україна є великою платформою для іноземних інвесторів, де надаються якісні освітні послуги, виростають конкурентоспроможні фахівці, більшість з яких володіють іноземними мовами, що надає змогу вільно спілкуватися та розуміти замовника. Більшість компаній, що представлені на ринку України, працюють на різні країни світу. Продуктових українських компаній на нашому ринку знайти важко, адже нестача фінансування не дає можливість на повну силу запускати власні проекти. Тому більшість ідей, які створюються вітчизняними розробниками, продаються іноземним компаніям, а згодом, стають повністю їхніми винаходами. Проте, не зважаючи ні на що, українська молодь все ж продовжує шукати себе в сфері ІТ.

Україна – є найбільшим експортером ІТ-послуг в Європі.

Країна займає 24 місце в світі по привабливості розробки ПО. При цьому українські розробники - на 11 місці в рейтингу 50 країн з найкращими програмістами за версією порталу HackerRank. А фрілансери з України займають сьоме місце за якістю і ефективності в світі. За даними UNIT.City, український експорт ІТ-послуг складе \$ 5,4 млрд в 2020 році і \$ 8,4 млрд в 2025 році [41].

Більше 110 міжнародних компаній мають офіси в Україні, з них більше половини знаходяться в Києві. Найбільші партнери - США (45% компаній), Євросоюз і Ізраїль.

Від інших сфер діяльності дана галузь відрізняється кардинально. З головних особливостей, що спонукають молодь йти навчатися писати коди, безумовно, є високі заробітні плати. За перший рік працевлаштування їхні

зарплати досягають близько 1000 у.о. Проте, це не головний чинник мотивації української молоді. У сфері ІТ важливу роль відіграють проекти та статус. Розробники – люди творчі. Писати коди для них прирівнюється з написанням картин, до прикладу. Один з найрозповсюдженіших стереотипів про розробників є те, що вони некомунікативні, закриті люди, яких не цікавить нічого, крім розробки та написання кодів.

Специфіка ІТ- рекрутерів полягає в тому, що на відміну від своїх колег, вони мають володіти специфічними термінами, бути в курсі нових тенденцій, розуміти специфіку ІТ. Навіть HR спеціаліст із досвідом роботи понад 10 років не зможе правильно та швидко знайти потрібну людину.

Також ці спеціалісти не завжди йдуть на контакт і не хочуть змінювати місце роботи. Отже, потрібно знати, чим їх мотивувати. Заробітні плати їх майже не цікавлять, на відміну від залучення у цікаві проекти, умови праці та команду. Якщо їм буде чому повчитися або навчити когось, розробники не вагаючись, прийдуть на співбесіду.

Ще одна цікава особливість – це графік їхньої роботи. Зазвичай, вони надають перевагу працювати вночі, це й не дивно, адже замовники найчастіше з США або Канади, тому розробникам легше комунікувати з ними, одразу отримуючи відповідь.

Отже, сфера ІТ має великий попит серед населення України, часто люди починають вчитися з нуля. Їм цікаві мови програмування, не зважаючи на минулу кваліфікацію. В цю сферу можна потрапити без диплому про вищу освіту, яка саме свідчить про закінчення спеціальності «комп'ютерні науки», достатньо пройти курси та бути відкритими до нових знань. Це сфера, у якій заробітна плата не визначається стажем та досвідом роботи. Поряд можуть сидіти як хлопець 16 років, так і людина середнього віку, які будуть заробляти однаково. Все залежить від вміння програмувати.

Також ця сфера вважається сферою майбутнього. Багато професій вже не є актуальними, адже їх замінюють автоматизовані системи. Проте розробки ІТ,

навпаки, вважаються передовими технологіями, на який є попит. Кібербезпека, військові та екологічні розробки – це ті галузі, які зараз намагаються вирішити наймасштабніші проблеми світу. Отже, доки є попит на ці послуги, вони будуть вдосконалюватися та заповнювати ринок. Отже, завжди потрібні будуть висококваліфіковані спеціалісти, яких мають шукати рекрутери.

## **2.2. Алгоритми підбору кадрів**

Теоретичний розгляд проблеми рекрутингу як складової управління персоналом є важливим для загального бачення всіх взаємозв'язків між багатьма процесами. Проте, часто на практиці виходить не так, як зазначено у наукових теоріях або покладено в концепціях, і це природньо. Адже, яка б якісно складена теорія не була, на практиці в чистому вигляді її знайти важко. Теоретичний базис не є інструкцією до дій в тій чи іншій ситуації, особливо, коли справа йде про роботу з людиною, яка є неординарною, особливою за своїми зовнішніми та внутрішніми факторами, оригінальна у викладі власних думок та специфіки як в роботі, так і в житті в цілому.

Часто на практиці бувають змішані підходи та моделі управління. До прикладу, якщо ціла команда переїхала в корпорацію з однією культурою, а корпорація має іншу, або власник йде за менеджментом східним, а команда працює за західною моделлю. На цих культурних стиках менеджерських підходів часто виникають труднощі, з якими стикається рекрутер. Отже, потрібно розібрати процес рекрутингу з практичної діяльності, які можуть бути етапи, і які на цих етапах виникають труднощі. Який особливий інструментарій використовує рекрутер; що собою являє «сорсинг», ким взагалі має бути рекрутер в його реальній практиці, та яке майбутнє очікує цю сферу діяльності.

Отже, ми визначили у нашій наковій роботі, що рекрутер – це людина, яка займається пошуком і наймом працівника на певну відкриту вакансію. При побудові системи підбору персоналу та належному професіоналізмі внутрішніх

рекрутерів компанія може закривати вакансії самостійно, не звертаючись за допомогою до спеціалізованих агентств. Виняток становлять випадки, коли роботодавець чітко знає, якого фахівця йому хотілося б «переманити». В принципі, такого роду пошук можуть проводити і внутрішні рекрутери, але подібні методи вважаються неетичними. Тоді в справу вступають професіонали хедхантинга, залишаючи репутацію організації незаплямованою. Компанія, яка не може оплатити послуги професіоналів, ризикує своїм іміджем.

Великі організації прагнуть залучити в штат HR-підрозділу успішних рекрутерів. Оскільки ця професія порівняно нова, фахівці, що займаються рекрутингом, в основному, не мали потрібної освіти, і, дійсно, талановитих професіоналів на ринку праці не так вже й багато.

Що ж являє собою система підбору персоналу в компанії, які процеси повинні освоїти рекрутери-початківці?

Спочатку потрібно з'ясувати вимоги до посади і до кандидату. Тому, на нашу думку, перше, що потрібно зробити - розробити job description. Job description – це робочий документ рекрутера, який допомагає з'ясувати у замовника чіткий профіль кандидата.

#### *Етапи підбору персоналу:*

1. *Прийом заявки.* У компанії, що має широку філіальну мережу, лінійний менеджер - внутрішній «замовник» - не завжди може особисто передати рекрутеру заявку на підбір фахівця. В такому випадку заявки приймаються: через інтернет, по факсу, по телефону. Заповнені анкети доцільно сортувати і зберігати в архіві HR-підрозділу, що дозволить заощадити час при повторній роботі з цими ж вакансіями, або з аналогічними вакансіями для інших підрозділів.

2. *Аналіз заявки.* Заповнену анкету-заявку обов'язково потрібно уважно вивчити. В ході уточнення посадових обов'язків і умов роботи можуть виникнути додаткові питання. Повинні бути з'ясовані всі неповні відповіді, уточнено всі особливі, навіть унікальні, вимоги до претендента.

3. *Бесіда з майбутнім керівником кандидата.* Деякі рекрутери вважають, що на етапі підготовки досить один раз провести бесіду з замовником (в тому числі по телефону) для обговорення заявки. Однак, щоб уникнути прикрих помилок, всі нюанси вимог до фахівця потрібно обговорювати дуже ретельно.

Якщо рекрутер зустрічається з замовником вперше, бажано проводити бесіду в офісі замовника. Так можна скласти враження про офіс, умови роботи, психологічну атмосферу в колективі, персональні характеристики майбутніх співробітників та своїми очима побачити робоче місце, де буде працювати найманий співробітник. Це дасть додаткову інформацію про те, якого колегу хочуть бачити в даному підрозділі, скласти уявлення про їх бачення «ідеального» співробітника. Професійний рекрутер вважає, що особливості корпоративної культури компанії в цілому і конкретного підрозділу, умов психологічної сумісності людей потрібно «відчути». Тоді він зможе більш повно відповісти кандидату на закономірні питання: наприклад, чи наявний кондиціонер в приміщенні влітку (часто це важливо для людей, що мають проблеми зі здоров'ям); хто із співробітників у відділі користується максимальним довірою керівника; хто з майбутніх колег балакучий, а хто мовчазний і т. п. А, крім того, зрозуміти відповідає вимогам кандидат і чи сприйме його команда.

Якщо на вакантну посаду від кандидата потрібні рідкісні / специфічні компетенції (специфічна мова програмування, знання рідкісного фреймворку хороша працездатність в нічний час ), то спектр вибору, як правило, вузький. У таких випадках необхідно змістити акценти і підвищену увагу приділяти не стільки процесу підбору, скільки адаптації фахівця.

4. *Пошук кандидатів.* Далі потрібно вибрати методи пошуку і скласти план дій. Правильне визначення напрямків пошуку і точно складений текст оголошення про вакансії допоможуть зібрати базу резюме кандидатів, що максимально відповідатимуть вимогам. Чим більш конкретна інформація буде міститися в оголошенні, тим вище ймовірність відгуку потрібних людей.

У тексті оголошення обов'язково потрібно вказати: точну назву посади; чіткі вимоги до кваліфікації і досвіду роботи; короткий опис функцій, які виконуються на зазначеній посаді; проект, в якій буде залучений спеціаліст, опис особистих якостей (не загальних побажань, а дійсно необхідних за посадою: не слід вимагати від програміста комунікабельності, а від охоронця - креативності); форму зайнятості (повний робочий день або часткова); інші умови роботи (відрядження; наявність водійських прав і т. п.); тривалість випробувального терміну; рівень оплати, інформацію про компанію; сайт компанії; контактні дані рекрутера. Якщо інформація про винагороду носить конфіденційний характер, слід вказати: «оплата за домовленістю». Прохання до кандидатів вказувати бажаний розмір зарплати також допоможе відібрати підходящі резюме, не розкриваючи інформацію про рівень оплати праці.

#### 5. *Інтерв'ю на soft skills.*

Поведінкова співбесіда або інтерв'ю за компетенціями популярно з 70-х років минулого століття. Його особливо люблять грамотні рекрутери, тому що цей спосіб дозволяє ретельно аналізувати кандидата за його компетенціями та поведінкою.

Під час такого інтерв'ю рекрутер з'ясовує:

- чи кандидат володіє необхідними якостями і компетенціями;
- те, як кандидат поведився в певних ситуаціях на роботі або в житті в минулому.

Рекрутери використовують різні методи пошуку кандидатів, вибір залежить від особливостей конкретної ситуації. За великим рахунком, можна розділити всі методи на дві групи - етичні та неетичні.

Наразі розглянемо етичні методи пошуку фахівців, які успішно застосовуються в практиці роботи вітчизняних та зарубіжних рекрутерів.

- Щодо *етичних пошуків*, до них входять наступні: пошук кандидата в самій компанії (стосується внутрішнього рекрутингу, який ще має назву «in the house» можливо, з оголошенням конкурсу на заміщення вакантної посади в

певному відділі чи галузі), використання резервної бази резюме (в кожному підприємстві на одну і ту саму вакансію приходять багато кандидатів, які до того відправляли резюме, навіть якщо кандидат за якихось причин не підійшов, його резюме лишається в базі і до нього можна буде звернутися пізніше), використання особистих контактів (нетворкінг самого рекрутера часто допомагає в пошуку потрібного профілю), пошук резюме в інтернеті (цей метод є безпрограшний і активним, адже ресурсів для пошуку є безліч, і завжди є люди, які шукають роботу), розміщення оголошень в інтернеті (пасивний метод пошуку кандидатів, який має і плюси, і мінуси, головним з яких є затягування закриття вакансії), також можна виділити розміщення оголошень про вакансії на сайті компанії, розміщення інформації про вакансії в ЗМІ, залучення провайдерів - рекрутингових агентств, пошук кандидатів безпосередньо в навчальних закладах, повідомлення центрів зайнятості про відкриті вакансії, поширення інформації про вакансії з використанням друкованих матеріалів (настінних оголошень, листівок), участь в ярмарках вакансій, залучення знайомих зовнішніх рекрутерів до виконання разових замовлень.

– *Щодо неетичних методів:* пряме переманювання працівників компанії-конкурента (зазвичай рекрутери підписують NDA (Non-disclosure agreement) - угода про нерозголошення конфіденційної інформації [16]. Такий контракт можна підписувати з будь-яким суб'єктом, якому Ви довіряєте доступ до конфіденційної інформації. Основні цілі NDA: перше завдання попередити факт розголошення інформації співробітником. Угода носить превентивний характер, і чим якісніше опрацьовано угоду, тим менше ймовірність розголошення інформації. Другим завданням NDA є застосування санкцій до співробітника - порушнику з метою зупинити подальше розголошення конфіденційної інформації. Третім завданням NDA є відшкодування матеріального збитку, який був нанесений співробітником компанії в зв'язку з розголошенням конфіденційної інформації.), переманювання працівників компанії-конкурента через близьких їм людей, переманювання за допомогою послуг приватних



служб безпеки, особиста домовленість з працівником рекрутингового агентства на виконання неофіційного замовлення компанії.

*Сорсинг - це пошук кандидатів.* Хтось включає в нього спілкування з кандидатами до етапу, коли вони погодяться розглянути пропозицію, хтось обмежується тільки пошуком за заданими критеріями, тобто результатом цього процесу є профіль кандидата, який за прямими або непрямими ознаками підходить на відкриту вакансію [17].

*Рекрутери поділяють свій пошук на 2 види: активний та пасивний.*

– *Активний називають пошук кандидатів вручну.* Коли заходить вакансія в роботу, заповнюється job description і рекрутер починає шукати релевантні профілі по каналах пошуку щодо технічних вмінь кандидата, аналізуючи можливість його зацікавленості щодо відкритої вакансії з досвідом, зарплатними очікуваннями та напрямку діяльності.

– *Пасивний сорсинг* – це написання і розміщення вакансій на пошукові сайти і очікування відгуків кандидатів [18].

Взагалі сорсинг – це метод, яким, зазвичай, займається researcher (від англійського - пошук - це співробітник відділу персоналу, що займається пошуком кандидатів на вакансію як правило, помічник рекрутера, в його обов'язки входить активний пошук і запрошення кандидатів на співбесіду) [19].

Важливо розуміти, що основне завдання сорсингу - це знайти кандидата (тобто профіль, за яким можна зробити висновок, іноді непрямий, що кандидат підходить на вашу вакансію) і спосіб з ним зв'язатися. Тобто успішний результат - це профіль + контакт [18]. Є вакансії, на які кандидати активно відгукуються, в такому випадку завдання рекрутера просто вибрати того, який більше підходить. Є вакансії з популярними і поширеними на ринку технологіями, навіть якщо на ці вакансії кандидати не відгукуються самі, досить відкрити LinkedIn та пропонувати вакансію особисто. Але якщо технологічний стек дуже специфічний, рідкісний, або сам ринок дуже вузький, то виникають певні проблеми.

Інструментів та каналів пошуку у рекрутера є досить таки багато, починаючи від *job-сайтів до нетворгінгу*.

– *Job-сайти* – зручний спосіб для активного і пасивного пошуку кандидатів. Там знаходиться величезна база резюме і людей, що активно шукають роботу на даний момент, їх легко запросити на співбесіду, оскільки, в першу чергу, вони самі зацікавлені у виході на роботу [20]. Ці платформи є у кожній країні світу, що дає змогу закривати вакансії в різних країнах. Розглянемо деякі з них.

У країнах Прибалтики кращим для роботи сайтом буде естонський проект CVkeskus: для Естонії cvkeskus.ee, для Латвії cvmarket.lv, для Литви cvmarket.lt. Всі вони доступні через програму The Network. У Білорусії одним з кращих сайтів є jobs.tut.by. У Великобританії є лідер ринку онлайн-рекрутменту, але є і ті робочі сайти, на які варто звернути увагу і які також можуть бути зручні для використання. Першим сайтом є reed.co.uk. Взагалі компанія Reed була заснована як рекрутингове агентство в 1960 р., в 1995 р. вона запустила власний робітний сайт, який зараз може похвалитися 300 тис. Розміщеними вакансіями та 3,2 млн [21]. За reed.co.uk йдуть ще кілька сайтів: totaljobs.com, що належить до великої групи європейських робітних сайтів, керованих Axel Springer, і володіє ще кількома спеціалізованими сайтами, monster.co.uk, який має відносно велику частку на ринку онлайн-рекрутингу Великобританії в порівнянні з іншими європейськими країнами, та інші.

У сусіда Великобританії Ірландії найбільш популярним робочим сайтом вже досить давно вважається jobs.ie. Тут перемагає локальний гравець.

У Швеції найкращим варіантом буде сайт Stepstone.se. Офіційні цифри по ньому 120 тис. активних резюме. Можливості Monster.se. Stepstone популярний і в Данії, на stepstone.dk можна знайти приблизно таку ж кількість користувачів, що і в Швеції. Здавалося б, що в Норвегії, країні, в якій була заснована компанія Stepstone, цей робітний сайт повинен бути поза конкуренцією. Однак при першому погляді більш ефективним буде робота з сайтом finn.no/jobb, який

являє собою щось на зразок дошки оголошень avito. Робітних сайтах Stepstone, як і британський TotalJobs, мають одного кінцевого власника - Axel Springer. Будучи одним з найбільших гравців на європейському ринку онлайн рекрутменту, Stepstone також вважається одним із засновників The Network.

Фінляндії непоганим варіантом буде використання відомого порталу oikotie - [tyonantaja.oikotie.fi](http://tyonantaja.oikotie.fi), однак потрібно врахувати, що зазвичай добре говорять англійською фіни "не люблять" розміщувати вакансії нерідною мовою, тому в роботі з цим сайтом потрібно локальна допомога. Тепер перейдемо до країн західної та центральної Європи.

У Франції, судячи за різними джерелами інформації, немає одного сильного гравця на ринку робочих сайтів. За кількістю пропозицій першим буде державний сайт [pole-emploi.fr](http://pole-emploi.fr). Серед неспеціалізованих сайтів виділяються також [Regionsjob.com](http://Regionsjob.com), [Monster.fr](http://Monster.fr), для пошуку топ-менеджерів ефективним повинен бути сайт [Apres.fr](http://Apres.fr), який також є державним.

У Бельгії сильні позиції займає StepStone, але за лідерство я не впевнений. За даними самого ресурсу, кількість резюме на [stepstone.be](http://stepstone.be) 504 тис., а кількість розміщених вакансій відносно невелике, більше 5 тис.

У Нідерландах, згідно невеликому огляду, який мені попався, конкуренція може вважатися однією з найсерйозніших в світі. Кращими варіантами будуть локальний [nationalevacaturebank.nl](http://nationalevacaturebank.nl) або міжнародний [monsterboard.nl](http://monsterboard.nl). Німеччина, ще одна велика арена боротьби серед робітників сайтів, розділена декількома гравцями, головними з яких залишаються [stepstone.de](http://stepstone.de) і [monster.de](http://monster.de). На першому з них зараз розміщено понад 353 тис. резюме і 51 тис. вакансій. Невеликі результати для однієї з найбільших європейських країн. На австрійському [stepstone.at](http://stepstone.at) розміщено майже 5 тис. вакансій, і це один з кращих результатів в Австрії.

Угорщина може «похвалитися» сильним локальним job-сайтом [profession.hu](http://profession.hu), сайт The Network говорить про 71% частці цього гравця на ринку

онлайн-рекрутменту в країні, на самому сайті вказані цифри 7200 розміщених вакансій від тисяча шістсот сорок два компаній.

У Чехії найбільш популярний робітний сайт - [jobs.cz](http://jobs.cz). У Словаччині популярним сайтом пошуку співробітників є [kariera.zoznam.sk](http://kariera.zoznam.sk) з 21 тис. Резюме в базі і понад 3,8 тис розміщених вакансій.

У Польщі за звання кращого робітного сайту борються кілька ресурсів, але особистий досвід і досвід моїх колег з цієї країни говорить, що найкращим вибором буде сайт [praca.pl](http://praca.pl). В даний час на сайті розміщено понад 23 тис. Вакансій.

Найцікавіша ситуація виявляється на півдні нашої частини світу. На Піренейському півострові ситуація начебто досить зрозуміла. У Португалії найбільш популярним сайтом є [Net-Empregos.com](http://Net-Empregos.com). The Network повідомляє про 1,5 мільйони зареєстрованих кандидатів і 65% частки цього сайту на ринку робочих сайтів країни.

Точної інформації по Італії немає, але, на перший погляд, на увагу заслуговують два ресурси - [lavoro.corriere.it](http://lavoro.corriere.it) (більше 15 тис. резюме кожен місяць), ресурс однієї з найпопулярніших газет в країні *Corriere della Sera*, і знайомий по Іспанії [infojobs.it](http://infojobs.it) (4,5 млн. кандидатів). Решта країн півдня Європи в основному мають по одному сильному локальному гравцеві серед робітників сайтів. За останні кілька років їх активно набуває повністю або частково фінська медіа-компанія *Alma Media*. Однак поки не створено єдиного бренду, і я не буду поки об'єднувати їх на карті. У Словенії лідер - сайт [mojedelo.com](http://mojedelo.com). У Сербії найпопулярнішим job сайтом є [poslovi.infostud.com](http://poslovi.infostud.com), в Хорватії - [moj-posao.net](http://moj-posao.net), в Боснії і Герцеговині - [posao.ba](http://posao.ba). Ці дані взяті зі спеціальної статті експерта з цих ринків і їх можна вважати цілком достовірними. В Албанії хорошим Робітним сайтом став [duarune.com](http://duarune.com), який також оперує на території Косово і Македонії. В Албанії хорошим Робітним сайтом став [duarune.com](http://duarune.com), який також оперує на території Косово і Македонії. Згідно з інформацією на сайті The Network, найпопулярнішим job сайтом в Румунії є [bestjobs.ro](http://bestjobs.ro). У Болгарії перше місце

займає сайт jobs.bg з більш ніж 10 тис. вакансіями. Популярним в Греції сайтом є skywalker.gr, який має понад 6 тис. розміщених вакансій.

На Мальті з населенням менше півмільйона осіб оперує сайт vacancyscentre.com, на якому розміщено понад 42 тис. резюме, за їхньою власною інформацією.

Україна може похвалитися кількома популярними сайтами пошуку роботи, найбільш важливими з яких будуть work.ua і rabota.ua. У першого заявлено понад мільйон резюме в базі, у другого 830 тис.

*Наступний канал пошуку – професійні мережі.* Всім на слуху відома американська мережа LinkedIn. Це мережа для активного пошуку релевантних профілів, де в більшій мірі можна вийти на кандидатів з майже усіх країн і мати доступ до їх контактів, якщо вони того захочуть. Проте є і локальні професійні мережі.

У Франції популярною професійною мережею залишається Viadeo, офіційно друга за кількістю користувачів мережі в світі

Професійна мережа №3 в світі, Xing, утримує міцні позиції в німецькомовних країнах. Проте все ще залежить від сфери діяльності, в якій шукають кандидата. Якщо це позиція зі сфери ІТ, жоден з job- сайтів не допоможе. На допомогу рекрутеру приходять LikedIn, Dou, Glitter, Stackoverflow, Github, djinni.co.

Більшість з перчислених вище ресурсів –це онлайн площадки, де спілкуються програмісти і діляться один з одним власними технологіями написання кодів чи питають про допомогу у колег.

*Djinni.co* – цікава мережа, яка допомагає кандидатам рівня Junior (тобто тим що мають мінімальний досвід чи не має досвіду взагалі знайти швидко роботу. Послуги найму є безкоштовними, якщо вказана кандидатом заробітня плата не перевищує 700\$. Українські девелопери розбили цю мережу, якою активно користуються майже весь світ [22].

*Doi .ua* – цікава спільнота, де зібрані програмісти з усієї України. Ця платформа допомагає не тільки в пошуку кандидата, а й в аналізі ринку професій та рівня заробітних плат, що допомагає розрахувати бюджет компанії при наймі працівника [23].

Також вакансії швидко закривати через соціальні мережі. Facebook, Instagram та Telegram видає результати за допомогою каналів або груп, що мають специфічну сферу. Хоча з іншої сторони вважається не надто етичним писати в особисті повідомлення кандидатам, бо це є вторгненням в особисте життя. Проте рекрутери знаходять способи, як обережно вивести кандидата на розмову.

Ще одним інструментом, яким має володіти рекрутер –це Boolean search та X-ray запити.

Для користувача робота з Google гошуком обмежується фразами «Окей, Google». Але не для рекрутерів, які шукають кандидатів з чітким набором знань і умінь. Якщо в компанію потрібно програміст, то рекрутер напише в рядку пошуку "розробник Київ", і він отримає масу непотрібних результатів, в основному, вакансії інших компаній.

Для більш точного пошуку по заданих параметрах в Google є спеціальні оператори:

*AND* - потрібен, щоб знайти сторінки, на яких є всі зазначені ключові слова.

*OR* - потрібен, щоб охопити категорії, які по суті однакові, але називаються різними словами.

«-» - потрібен, щоб виключити з пошуку непотрібні слова або фрази.

() - потрібен, щоб групувати частини запиту і розставляти пріоритети.

«» - потрібен для пошуку точних фраз.

*site:* - потрібен для пошуку на конкретному сайті.

*intitle:* - потрібен, щоб шукати тільки в заголовках.

*filetype:* - потрібен, щоб шукати по файлах певного формату.

Наприклад: (inurl:cv OR inurl:resume) (filetype:pdf OR filetype:doc OR filetype:docx) «it manager», згідно цього запиту нам випаде результат з резюме у форматі doc/pdf/docx.

Це значно скорочує пошуки потрібних посилань на кандидатів. Принцип Boolean search для пошукових машин: за допомогою певних символів, так званих логічних операторів, можливий дуже точний пошук, його використання дозволяє опрацювати величезну кількість інформації, розміщене у мережі Інтернет, і отримати релевантні результати [24].

Щодо X-ray запиту є обмеження 32 слова в рядку GCSE Google Custom Search Engine - це ресурс, який дозволяє створити індивідуальну пошукову систему на основі технологій Google [25].

Приклад X-ray запиту: (Site: ua.linkedin.com/pub | site: ua.linkedin.com/in) - inurl: pub / dir (Developer | Програміст | Розробник | Software) (Java | J2EE) (English) (Kyiv | Київ)

– *Нетворкінг* - це соціальна і професійна діяльність, яка спрямована на те, щоб за допомогою кола друзів і знайомих швидко і ефективно вирішувати складні життєві завдання і бізнес-питання [26].

В основі нетворкінгу лежить теорія шести рукошляхів, запропонована американськими психологами Стенлі Мілгрем і Джефрі Треверс ще в 1969 році [27]. Суть цієї теорії полягає в тому, що кожна людина знайомий з будь-яким іншим жителем планети через ланцюжок знайомств, що складається всього з п'яти чоловік (тобто, шести рукошляхів). Цю теорію психологи вивели, провівши експеримент: 300 учасникам були роздані конверти, в яких знаходилося ім'я людини, якій потрібно було даний конверт передати. Але передавати можна було тільки через своїх знайомих.

Після закінчення експерименту психологи підраховали, через скільки людей в середньому проходив кожен конверт і результат був досить вражаючим - всього через п'ять осіб.

Наразі кажуть, що достатньо 3-х рукостискань і тобi відкриється будь-який контакт.

Як в будь-якого інструменту, у нетворкінгу є власні правила [42]:

1. *Робити перший крок.* Будь який захід, де обстановка сприяє встановленню нових знайомств, є гарною нагодою для нових контактів. Познайти можна де завгодно - на світському заході, на діловій конференції, в черзі до каси за квитками, на виставці кішок і так далі.

2. *Для нетворкінгу використовувати всі доступні способи з'єднання* - особисте спілкування, телефон, електронна пошта, соціальні мережі і т.д. У кожному з цих способів є свої правила спілкування - наприклад, по електронній пошті в більшості випадків не спілкуються короткими повідомленнями, як в соціальних мережах.

3. *Завжди бути готовим до знайомства.* Носити з собою достатню кількість візитних карточок на випадок, якщо трапиться вдале знайомство. Без візитівок в нетворкінгу не обійтися - адже людина, яка багато спілкується з новими людьми, не в змозі запам'ятати всіх і кожного.. Проявляйте достатню увагу до візитці, врученою вам співрозмовником. Не варто класти її в кишеню, не дивлячись. Спочатку розгляньте її і запитайте у співрозмовника про щось, наприклад, по якому з номерів краще дзвонити в конкретному випадку або уточніть у нього специфіку його діяльності. Після проявленої уваги у вас буде набагато більше шансів на те, що співрозмовник вас запам'ятає, причому в позитивному світлі.

4. *Підтримувати зв'язок постійно.* Ефективний нетворкінг не припускає, що ви познайомилися з людиною, обмінялися візитівками і тут же забули про її існування до того моменту, коли вам знадобляться її послуги. При нетворкінгу потрібно постійно, але ненав'язливо нагадувати про себе. Як мінімум, надсилати всім привітання з важливими подіями в їх житті по електронній пошті або в соціальних мережах.



5. *Поширювати тільки позитивну інформацію.* Під час побудови корисних зв'язків, намагайтеся говорити тільки про позитивні речі. Позитив завжди викликає прихильність до себе.

6. *Не применшувати важливості жодного зі своїх контактів.* Коли контактів багато, проявляти достатню увагу до всіх досить складно. Тому можна вибудовувати певну ієрархію важливості зв'язків, але завжди пам'ятайте про те, що той, хто не настільки важливий сьогодні, через час може виявитися номером один у списку контактів.

7. *Не пропускати жодного заходу, на який запрошують.* Багато людей з різних причин намагаються не відвідувати конференції, виставки, форуми. І дуже даремно. Це чудовий спосіб знайти нові контакти.

8. *Підвищувати свої комунікаційні навички.* Володіння мистецтвом спілкування деяким дається від природи, а деякі змушені вивчати його самостійно. Але і в тому, і в іншому випадку буде дуже корисно покращувати своє вміння ефективно спілкуватися. Людям подобається спілкуватися тільки з тими, хто виявляє до них достатньо уваги і щирого інтересу.

9. *Пропонувати свою допомогу.* Ви заводите контакти не тільки для того, щоб скористатися чужою допомогою, коли вам це буде потрібно, але і для того, щоб пропонувати свою допомогу іншим. Якщо ви будете з радістю допомагати іншим, то будьте впевнені в тому, що і вони щиро надаватимуть свою допомогу вам.

10. *Дбати про свій імідж.* З ростом вашої мережі контактів, буде рости і кількість думок про вас. Завжди дбаєте про те, щоб ці думки були позитивні. Не виключено, що хтось побажає зв'язатися з вами тільки тому, що почув позитивну рекомендацію від свого знайомого, який є і вашим знайомим теж. Не виключено і зворотне - негативна думка нерідко є перешкодою до встановлення контакту. Підтримка власного іміджу - це одна з основ ефективного нетворкінгу [42].

Постійний розвиток інноваційних технічних виробів полегшує нам життя і робить буденні справи менш затратними. Людина XXI століття - це людина часу. Ми всі намагаємось зберегти власний час, адже, це один з тих важливих ресурсів, який повернути неможливо. Тому розвиток технологій дає нам можливість трішки більше приділити уваги нашій родині, сімейному побуту та затишку, друзям, традиціям. Кухонні пристрої готують обід, автомобілі скорочують відстань від А до Я, комп'ютери дозволяють не відчувати відстань в тисячі кілометрів між рідними людьми, не втрачаючи зв'язку. Наше життя потрошки перетворюється на життя онлайн і безліч робіт, які людина виконувала власноруч замінені на автоматизовані системи. Та чи добре це?

Ця проблема не обійшла і сферу рекрутингу. Тут процеси інформаційних технологій все ширше і ширше мають можливість проявити себе. З'являються автоматизовані програми, боти, які можуть самі робити пошук потрібного кандидата. І ось виникає питання, чи буде актуальною професія рекрутера на ринку праці?

*Головна мета професійного рекрутингу* - наймати «правильних» співробітників, які можуть і хочуть досягати високих особистих результатів, тим самим забезпечуючи стабільне зростання всієї компанії. Відповідно, ключове завдання рекрутингового додатку - максимально збільшити ймовірність підбору по-справжньому ефективного персоналу [28].

Перш за все, система автоматизації дозволяє скоротити часові витрати, пов'язані з процесом пошуку і найму співробітників. Багаторазово спрощуються рутинні операції (збір і обробка резюме, листування з кандидатами і клієнтами, формування єдиної бази, поточні узгодження, аналіз подій і т.д.), знижується навантаження на рекрутерів. А це означає, що залишається більше часу на продуктивну діяльність - особисті співбесіди і об'єктивний аналіз якостей потенційних кандидатів.

Програмне забезпечення для рекрутменту досить широко використовується у світовій HR-практиці. Великі компанії охоче інвестують в

розвиток засобів автоматизації управління людськими ресурсами, отримуючи повнофункціональні системи (HCM - human capital management) і спеціалізовані модулі для пошуку і найму персоналу (ATS - applicant tracking systems).

Отже, автоматизація життєво необхідна не тільки рекрутинговим агентствам, але і іншим компаніям, які прагнуть до створення сильних команд. Це можливість напрацювати власну базу кандидатів, тобто фактично створити кадровий резерв і скоротити не тільки час, але і витрати на підбір нового персоналу.

Українські розробники з міста Одеси розробили додаток для підбору персоналу, який отримав назву CleverStaff. Нам цей проект цікавий в першу чергу через те, що він створювався на запит фахівців з IT-рекрутингу Успішним він вийшов? Мабуть, так, якщо ним користуються компанії з більш ніж 30 країн світу.

Чим же може бути корисна ця програма, і які її особливості? Це ПЗ - одне з небагатьох, що мають серверну і хмарну версію. З його допомогою ви зможете: знаходити резюме з більш ніж 10 популярних ресурсів, автоматизувати розсилку листів, налаштовувати і створити шаблони, прискорити пошук анкет по базі.

Звичайно ж, не обійшлося без таких додатків, які надають можливість швидкої підготовки різних видів звітів.

*CRM Potok* надає наступні можливості: двостороння інтеграція з сайтами для пошуку роботи і соціальними мережами, передача відгуків на вакансії на різних майданчиках в систему, можливість додавання кандидатів в базу з різних ресурсів, інтеграція з поштовими сервісами (писати листи і переглядати відповіді на них можна прямо в системі) [29].

*LUMESSE TALENTLINK* - пошук вакансій в прив'язці до організаційно-штатної структури компанії і гнучке налаштування параметрів пошуку. А також вивантаження вакансій в різні джерела (спеціалізовані сайти, соціальні мережі

та ін.), можливість формування звітів різних типів, функціонал для створення і узгодження вакансій на різних рівнях [30].

EXPERIUM - налаштування автоматичного створення «карток людини», з вичерпною інформацією про кандидата, на основі резюме, розсилка e-mail- і SMS-повідомлень за допомогою власного сервісу, створення в самій системі анкети, опитувальники, тести і безліч інших об'єктів, шаблони для написання звітів, створення порталу для спілкування рекрутерів, навчання і інших цілей, проведення онлайн-тестування претендентів. Є можливість вибору зручного для себе варіанту використання: десктопна версія, web-інтерфейс або мобільний додаток [31].

TALENTSCANPRO – розробка українських програмістів. Особливість цієї платформи - використання ІІ для автоматизації процесу підбору фахівців. Вона здійснює пошук підходящих кандидатів на основі аналізу переваг рекрутера. Є інтеграція з LinkedIn, TurboHiring, GitHub, StackOverflow, Rabota.ua, Work.ua. Є плагін для Chrome для ефективно роботи з LinkedIn [32].

Задача будь-якої рекрутингової програми - спростити роботу рекрутерів і прискорити процес найму співробітників, а також удосконалити HR-стратегію компанії. Якісний сервіс дозволяє наочно оцінювати кожен етап відбору, формувати чіткі очікування від кандидатів, і в результаті, залучати кращих фахівців - кваліфікованих і мотивованих на досягнення цілей компанії.

Звісно, існує і інша сторона медалі. Якщо все настільки автоматизовано, що є програми і боти, які ведуть пошук та навіть першу бесіду з кандидатом, навіщо тоді рекрутер. І саме тут постає головний принцип рекрутингу – не тільки знайти серед тисячі одного єдиного, який би підійшов компанії, а саме провести інтерв'ю. Перевірити мотивацію людини виходу на роботу, описати команду і проекти, уточнити чому виникло бажання лишити минуле місце роботи та перевірити особисті якості кандидата. Адже дуже важливо аби не тільки компанія підійшла кандидату, а й кандидат команді, в якій має виконувати поставлені йому KPI.

*Key Performance Indicators (KPI)* - показники діяльності підрозділу (підприємства), які допомагають організації в досягненні стратегічних і тактичних (операційних) цілей. Використання ключових показників ефективності дає організації можливість оцінити свій стан і допомогти в оцінці реалізації стратегії [33].

### **2.3 Кар'єрні можливості в системі HR**

Коли виникає необхідність HR-ів в компанії? Безумовно, зараз на IT ринку є компанії, де штат працівників налічує лише 2 розробників, які офіційно-зарєстровані як команда, що випускає власний продукт. Зазвичай це в сфері IT команди, де 2-4 людини розробляють свій власний продукт або працює на аутсорс чи аутстафф, є нормальним явищем. Розбоки виконується дома або на коворкінгах.

Реально HR потрібен лише тоді, коли штат працівників перевищує 45 людей. Коли команда розширяється, на кожні наступні 20 людей має додаватися рекрутер, або ще один HR.

Взагалі у HR-спеціалістів є 3 головних задачі: *sourcing*, *training*, *retention* (пошук, навчання, переміщення). Сорсинг, як ми вже вияснили раніше, є невідмним для розвитку компанії.

Людина приходить з власним баченням всіх процесів і часто незамиле, свіже око може швидше дати результат ніж ті, що працюють кожен день на одній і тій самій посаді над одним і тим сам набором задач.

Навчання- важливий період для будь- якої людини. Кандидат не зможе зразу включитися в роботу так, як хоче того керівник. Йому потрібен час, навіть якщо він займав таку ж саму посаду на минулій роботі. Завжди знайдеться те, що кандидат знати не буде, якусь технологію або процес. Потрібен час.

Переміщення. Інколи ми забуваємо, що команда, з якою ми працюємо теж хоче розвитку. Забуваючи про це, HR-спеціаліст частно шукає кандидатів з

зовні, в той час, як хтось з команди шукає себе в чому новому і хоче розвиватися. Першочергово треба пропонувати спеціалістам в команді, а вже далі проводити зовнішній пошук, тоді є шанс не втратити гарного працівника.

Структура HR відділу залежать від процесів, що виконуються в середині організації.

*Розглянемо декілька випадків:* HR менеджер- HR асистент та HR менеджер- рекрутер. Перша модель працює в тому лиш випадку, коли плинність кадрів невелика. Зазвичай, така ситуація виникає у компаніях, де невелика кількість співробітників та гарно побудований менеджмент. Культура в таких компаніях орієнтована на людину, а саме на її розвиток, досягнення та самореалізацію. Там, зазвичай, невеликі обсяги роботи, проте гарні винагороди, майже немає конкуренції за посади. Друга ж модель має сенс застосовуватися у великих корпораціях або організаціях, де велика плинність кадрів, і позиції мають закриватися як умога швидше. Один HR з цим впоратися не може, і по часу, і якості обробки даних, тому на допомогу йому приходить рекрутер. Людина, що буде професійно займатися наймом працівників на відкриті вакансії.

Структура HR відділу ще може виглядати таким чином : HR директор, який керує декількома департаментами. Розглянемо повну схему департаментів: департамент рекрутингу (тобто люди , що займаються наймом), employee relations ( займаються структурними відносинами в колективі), compensation (відділ , що займається виплатами та штрафами), training (відділ , що займається безпосередньо професійним розвитком працівників) та health and safety (розвиток безпеки та комфортних умов для будь-якої діяльності).

На разі йде тенденція до припинення вживання виразу Human resource. Адже в перекладі це - людській ресурс. Людина не є ресурсом. Змінюється точка зору, і людина з ресурсу переходить на головну цінність. Ресурсом для бізнесу залишається час, корисні копалини, приміщення, проте не людина. Тому в західних країнах світу HR-ів починають називати people manager, people

partner. Це є новим трендом в сучасному світі, який вже повноцінно займає місце поряд з такими тенденціями як міжрасовість, мультирелігійність, відстоювання жіночих прав.

Отже, розглянемо виникнення нових посад в системі HR, що були викликані попитом організацій для покращення власної діяльності.

Почнемо з першої кар'єрної сходинки: *researcher*. Основна його задача пошук кандидатів в мережі по мінімальним характеристикам. Далі рекрутер – пошук потенційних кандидатів та закриття вакансій. HR – менеджер – супроводження працівників під всього часу процесу діяльності у фірмі. *Career adviser* - помічник і партнер в адміністративних і організаційних питаннях. *Training manager, L & D manager* (Learning & Development) – менеджер з навчання, аналізує, які найближчі тренди можуть бути цікавими, і формує запити на навчання або передачу знань. *People partner* - це кращий друг для кожного співробітника, який виступає буфером між інтересами компанії та людини. *Business partner HRBP* - це фахівці з персоналу, які тісно співпрацюють з вищими керівництвом, приділяючи особливу увагу місіям і задачам. *HR generalist* – спеціаліст широкого профілю, який бачить картинку цілком». підпорядковується безпосередньо CEO компанії *HR-director HRD* - це топ-менеджер, по суті друга людина в компанії після CEO. Head Hunter - мисливець за головами- людина, що переманює вузькоспеціалізованих фахівців з їхнього місця роботи у власну компанію. *Маркетолог + HR = MARHR*- у його коло відповідальності входить робота з кар'єрним сайтом компанії, акаунти в соціальних мережах, програми по залученню нових співробітників, e-mail-розсилки для внутрішнього і зовнішнього світу, написання експертного контенту на майданчиках. *Employer manager brand* об'єднує в собі якості маркетолога і HR-спеціаліста з навичками менеджера з комунікацій. *Event-менеджер*-організатор заходів для компанії. *Happiness Chief Officer* - відповідальний за дружню атмосферу в команді. *Life Coach* -спеціалісти, що допомагають працівникам уникнути професійного вигорання.

## **Висновки для 2 розділу.**

Отже, Україна є одним з найбільших експортерів ІТ-послуг в Європі. Більшість міжнародних компаній тримають свої офіси у різних містах України. Більшість вітчизняних ідей експортуються на іноземні ринки. Умови цього сегмента ринку є дуже привабливими, тому значна частка молодого населення змотивована реалізовувати свій потенціал саме у ІТ. Зараз на українському ринку є велика кількість спеціалістів у ІТ, проте для ефективної і швидкої діяльності компаній, потрібно ретельно підходити до вибору фахівців. Через те, що попит на кваліфікованих кадрів росте, зростає і попит на кваліфікованих рекрутерів, які в свою чергу пришвидшують діяльність компаній.

Специфіка ІТ- рекрутерів полягає в тому, що на відміну від своїх колег, вони мають володіти специфічними термінами, бути в курсі нових тенденцій, розуміти специфіку ІТ. Саме тому розробляються нові механізми, алгоритми та інструменти для вузько-спеціалізованого пошуку спеціалістів, яким ІТ рекрутер має володіти.

З розвитком сфери управління персоналом з'являються нові професійні можливості розвитку у HR-системі. Будь-яка компанія зацікавлена в тому, щоб її HR відділ розширювався та розвивав її бренд. Імідж HR відділу часто будує імідж усієї компанії. Професійна робота рекрутерів у сфері ІТ допомагає компаніям у вирішенні багатьох проблем в розробці певного продукту, адже кожний новий залучений спеціаліст приносить інноваційне бачення у виробленні певного продукту, що дозволяє покращити його функції.



### РОЗДІЛ 3. ADAPT TO SURVIVE (ДОСЛІДЖЕННЯ PRICEWATERHOUSECOOPERS (PWC) ТА LINKEDIN ЩОДО ПРОРАХУНКІВ У ПІДБОРІ КВАЛІФІКОВАНИХ КАДРІВ)

#### 3.1. Вторинний аналіз даних дослідження «Adapt to survive» (PricewaterhouseCoopers (PwC) та LinkedIn)

«Пристосуватися, щоб вижити» (Adapt to Survive)- дослідження спеціалістів та роботодавців, яке проводилося що було PricewaterhouseCoopers (PwC) та LinkedIn. PricewaterhouseCoopers (PwC) – міжнародна мережа компаній, що пропонують послуги в області консалтингу та аудиту [35].

За даними результатами автори зробили наступний висновок: невідповідність кваліфікаційним вимогам працівників, що займають посади оцінюються в мільярди доларів збитку по всьому світу.

В рамках дослідження, проведеного PwC на замовлення компанії LinkedIn в квітні 2017 року, вперше проведений порівняльний аналіз інформації про 277 мільйони кваліфікованих фахівців, які використовують мережу LinkedIn, і 2 600 роботодавців в 11 країнах, відомості про яких включені в найбільшу базу даних про фахівців і показниках продуктивності праці Інституту Saratoga, що входить до складу PwC [36].

*Метою цього дослідження було зрозуміти, які країни надають більше можливостей для реалізації потенціалу кваліфікованих співробітників.*

*Результати дослідження показали, що в даний час низькі адаптивні навички персоналу (невміння розвинути нові навички або змінити сферу діяльності) обходяться світовій економіці в мільярди доларів, внаслідок втрат, викликаних зниженням продуктивності праці, і змушують компанії нести значні рекрутингові витрати, яких можна було уникнути.*

У ході дослідження фахівців PwC вперше застосували еталонний показник адаптаційних можливостей, в основу якого лягли *п'ять ключових компонентів*:

– Темпи просування по службі (оцінюється з урахуванням зростання на внутрішньому ринку): показник винагороди, пропонованого роботодавцями в міру того, як збільшується внесок кваліфікованого співробітника в діяльність організації.

– Швидкість появи на ринку вакансій: чим нижче швидкість появи на ринку вакансій, тим вище рівень відповідності фахівців займаним посадам.

– Середнє число посад за даними анкети: число посад, зазначених професійними працівниками в анкетах особистих сторінок в мережі LinkedIn, як показник ліквідності окремого ринку.

– Середнє число роботодавців: середня кількість роботодавців в кар'єрі одного працівника в окремій галузі як показник ліквідності можливостей.

– Швидкість переходу в іншу галузь: швидкість переходу професійного працівника в іншу галузь як показник готовності застосувати навички в інших областях.

Отриманий показник оцінки був зіставлений з результатами діяльності 2600 роботодавців (за інформацією бази даних Інституту Saratoga) в 11 країнах. Це дозволило зробити висновок про те, що досягнення більш високих результатів діяльності тісно пов'язане з розвитком адаптаційних навичок робочої сили в аналізованих країнах.

У базі даних Інституту Saratoga зібрана інформація про кількість звільнень в перший рік роботи співробітника. Як правило, така плинність кадрів вважається небажаною, і часто її можна уникнути. Вона вказує на помилку в процесі пошуку персоналу, яка призводить до прийому на роботу співробітника, який відповідає необхідним вимогам. Різниця між фактичною кількістю звільнень в поточний період і числом звільнень серед співробітників з більш високими показниками результативності була використана для розрахунку числа «надлишково» найнятих працівників в даному році. Помноживши отримане число на вартість найму одного працівника, PwC розрахувала

можливості економії в 11 країнах, яка склала \$ 19,8 млрд. У сумі ці витрати показують, що втрати для економіки можуть становити \$ 150 млрд.

Дослідження виявило тісний зв'язок між адаптивними навичками кваліфікованих фахівців в окремій країні і результатами діяльності компаній. Витрати на рекрутинг, яких можна було б уникнути, оцінюються в \$ 19,8 млрд.

У зв'язку з відсутністю в організаціях потрібних фахівців витрати роботодавців на підбір персоналу сьогодні ростуть. Додаткові витрати на рекрутинг, викликані більш тривалим терміном пошуку відповідних фахівців і високою ймовірністю швидкого звільнення неправильно підібраного персоналу, склали в вивчених країнах \$ 19,8 млрд.

У дослідження були включені країни з різними характеристиками: етап розвитку, розмір країни, галузі економіки. Кожній країні була привласнена оцінка за результатами проведеного аналізу адаптаційних можливостей кваліфікованих фахівців. Ця оцінка являє собою набір показників для ефективного визначення здатності окремого ринку реагувати на коливання попиту в майбутньому. Оцінки країн істотно різняться (див. таблицю 1).

Перше місце в рейтингу країн з найбільш широкими можливостями для адаптації кваліфікованого персоналу займають Нідерланди завдяки тому, що ринок робочої сили в цій країні відрізняється динамікою, мовним різноманіттям і тут існують широкі можливості для розвитку міжнародного бізнесу.

Такі країни, що розвиваються економіки, як Індія і Китай, зайняли останні рядки в рейтингу через меншої кількості повністю сформованих галузей економіки і географічного розміру цих країн, що обмежує можливості для мобільності персоналу.

Країни з розвинутою економікою, такі як Німеччина, отримали оцінки нижче, ніж очікувалося.

Безробіття в усьому світі продовжує зростати, при цьому деякі вакансії залишаються незаповненими. Керівники компаній стурбовані посилюється нестачею кваліфікованих фахівців. Чим ефективніше роботодавці і працівники

зможуть пристосуватися до мінливих умов і забезпечити відповідність умінь і навичок наявних можливостей, тим більших результатів досягне організація.

Це дослідження показало, що правильний підхід роботодавців і працівників до забезпечення високого рівня відповідності кваліфікованих співробітників займаним посадам дозволяє вивільнити \$ 130 млрд. Загальносвітової прибутку за рахунок більш високих результатів діяльності, а також сприяє вирішенню проблеми нестачі кваліфікованих кадрів і підвищує конкурентоспроможність ринку.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що витрати, яких можна було б уникнути, були спричинені тривали пошуком відповідних спеціалістів, які не мали розвинені адаптативні навички, і їх звільняли через непрофесійність та непродуктивність.

### **3.2. Рекомендації щодо покращення адаптаційних навичок кваліфікованих кадрів задля покращення рекрутингової діяльності в сфері ІТ.**

*Рекомендації фахівцям.* Поява соціальних мереж і доступ майже до будь-якої людини в будь-якій частині світу означає, що наразі спеціалістам дуже легко опанувати нові технології, спробувати розвиватися в нових напрямках та створити мережу контактів, яка б роширила їх коло інтересів.

Саме ці дії дозволяють спеціалісту швидко знайти потрібну інформацію про організації, які, можливо, шукають фахівців в свій штат. А також виокремити для себе сферу інтересів, де він міг розвивати свій професійний потенціал для майтньої зміни сфери діяльності.

*Рекомендації роботодавцям.* Кваліфікація працівників – ключовий фактор, що впливає на конкурентоспроможність на ринку. Компанії мають швидко підлаштовуватися під зміни ринку, щоб відповідати вимогам сучасності. Невідповідність працівників займаним посадам внаслідок

недостатньої кваліфікації відкриває перед роботодавцями можливості для виявлення і залучення людей, необхідних організаціям.

У соціальних мережах можна знайти всіх потрібних кандидатів, багато з яких знаходяться у пошуку кращого місця роботи відпдно до їх кваліфікації. Роботодавці мають аналітично ставитися щодо кваліфікації працівників, яких вони приймають на роботу. Це дозволить пришвидшити діяльність їх організації, зменшити плинність кадрів та чітко визначати потрібних кандидатів

*Рекомендації освітнім установам.* Освіта є безупинним процесом, тому освітнім організаціям необхідно відстежувати збільшення попиту на фахівців певної кваліфікації і появу нових можливостей на світовому ринку праці. Вони повинні адаптувати програми, допомагаючи студентам здобувати навички, затребувані на момент формального завершення освіти.

*Рекомендації уряду.* Уряду слід брати активну участь у формуванні менталітету громадян, які будуть цінувати і розвивати адаптивні навички, при цьому придбання таких навичок має заохочуватися. Уряд повинен використовувати доступні механізми (трудове і міграційне законодавство) і завчасно вносити зміни в систему загальної та професійної освіти, розробляти стратегії щодо покращення умов у національних установах та впроваджувати їх на практиці.

### **Висновки до 3 розділу**

Результати дослідження «Adapt to survive », що проводилось PricewaterhouseCoopers (PwC) та LinkedIn в 11 країнах світу показали, що адаптаційні навички кваліфікованих кадрів є важливої проблеми, яка сповільнює діяльність організацій, чим впливає на їх конкурентоспроможність на ринку. Велику плинність кадрів можна було уникнути за допомогою правильного підбору персоналу, яким займаються професійні рекрутери. Найбільш широкими можливостями для адаптації кваліфікованого персоналу

виявились Нідерланди завдяки тому, що ринок робочої сили в цій країні відрізняється динамікою, мовним різноманіттям і тут існують широкі можливості для розвитку міжнародного бізнесу.

Індія і Китай зайняли останні рядки в рейтингу через меншу кількість повністю сформованих галузей економіки і географічний розмір цих країн, що обмежують можливості для мобільності персоналу.

Аналізуючи данне дослідження, були наданні рекомендації щодо покращення адаптаційних навичок кваліфікованих кадрів задля покращення рекрутингової діяльності в сфері ІТ.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У дипломній роботі здійснено цілісний науковий аналіз проблеми рекрутингу в сфері ІТ. Результати проведеного дослідження засвідчили вирішення поставлених задач і дали підстави для формування таких висновків:

1. На підставі аналізу літератури встановлено, що спостерігаються 3 підходи щодо управління персоналу. Визначено, що гуманістичний підхід є ключовим та актуальним підходом в управлінні людськими ресурсами. Була розглянута зміна ставлення до людини в системі праці. В економічному підході людина розглядалась лише як носій трудових функцій, її використовували як будь-який інший ресурс, зовсім не розглядали її потреби та побажання. Головною її функцією в організації була механічна праця. На зміну економічному підходу прийшов органічний. У цьому підході починають розглядати мотиви та цілі працівника. Головними факторами цього підходу стала системність та комплексність, а не механічні монотонні дії. Гуманістичний підхід замінив органічний, збільшивши значення працівника в організації. У цьому підході людина стає головною цінністю організації. Компанії створюють найсприятливіші умови для розвитку власних працівників, намагаються зменшити плинність кадрів, мотивуючи своїх співробітників та прислухаючись до їхніх побажань. Управління людськими ресурсами включає у себе процес рекрутингу, що допомагає у найкоротші строки знайти висококваліфікованого фахівця.

2. Рекрутинг є однією зі сфер розвитку людського потенціалу. «Людський капітал» ілюструє необхідність створення ефективної системи взаємодії між факторами, які впливають на формування професійного та особистісного розвитку працівника для забезпечення якісної діяльності в організації. Персонал є ключовим ресурсом будь-якої організації. Саме рекрутинг займається професійним підбором персоналу, який впливає на подальший розвиток організації.

Аналізуючи підбір персоналу на різних етапах розвитку суспільства, можна зробити висновок, що проблема пошуку та підбору кваліфікованих кадрів була завжди актуальною, адже люди завжди потребували контролю та управління. Перша служба по найму була створенна внаслідок того, що підприємці вже не могли самі впоратися з великим обсягом задач, що були на них покладені, і через це страждала інтенсивність праці. В сучасному суспільстві є великий попит на кваліфікованих кадрів, адже сфери бізнесу зараз розширюються і потрібно швидко знаходити фахівців.

3. Визначено особливості ІТ ринку та специфіку ІТ рекрутингу як окремого сегменту управління людськими ресурсами. ІТ рекрутмент має особливі алгоритми у пошуку спеціалістів. Зазвичай рекрутери користуються двома основними методами у пошуку фахівців: активний та пасивний сорсинг. Найкращим методом вважається активний сорсинг, головною перевагою якого є швидкість у пошуку потрібного фахівця, що для ІТ ринку є одним з основних факторів. Для пошуку ІТ- спеціалістів було розроблено спеціальні платформи, якими користуються сучасні рекрутери, адже звичайні сайти для пошуку роботи є не найефективнішими.

4. Здійснено вторинний аналіз дослідження «Adapt to survive», що було проведено PricewaterhouseCoopers (PwC) та LinkedIn, де було зроблено порівняльний аналіз в 11 країнах світу, щодо прорахунків у підборі кваліфікованих кадрів. За результатами дослідження було зроблено наступні висновки: адаптаційні навички кваліфікованих фахівців знаходяться на низькому рівні, часто займаються посаду з низьким кваліфікаційним рівнем, що сповільнює діяльність компаній, у деяких випадках у співробітників немає можливості кар'єрного зростання, що спричинює плинність кадрів. Всі ці фактори впливають на розвиток світової економіки: багато економічних витрат була здійснено, які б можна було уникнути за допомогою рекрутингових послуг.



На основі проведеного вторинного аналізу були надані рекомендації щодо покращення адаптаційних навичок кваліфікованих кадрів та зменшенню витрат світової економіки. Рекомендації були надані спеціалістам, роботодавцям, освітнім установам та уряду. Проаналізувавши дослідження «Adapt to survive» , можна прийти до висновку, що надання професійних рекрутингових послуг підвищила б ефективність діяльності компаній, зменшила б плинність кадрів та допомогла б у збереженні витрат, що здійснювалася на залучення фахівців, які наймалися у компанії. Отже, розвиток рекрутингових послуг допомагає компаніям не тільки залучити найкращих фахівців на ринку, але й не програвати у боротьбі на ринку праці в умовах конкуренції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. История управления персоналом. Традиционный этап. (2018). [Электронный ресурс]: <http://allsummary.ru/878-istoriya-upravleniya-personalom-tradicionnyy-etap.html>
2. Пугачов В.П. Управление персоналом организации. (2019). [Электронный ресурс]: <https://books.google.com.ua/books?id=OA9-DwAAQBAJ&lpg=PA11&d>
3. Корпорация MANPOWERGROUP – мировой лидер кадровой индустрии. (2018). [Электронный ресурс]. – <https://kiev.hh.ua/employer/21537>
4. About MANPOWERGROUP. (2018). [Электронный ресурс]: <https://www.manpowergroup.com/about>
5. MANPOWERGROUP в СНГ. (2017). [Электронный ресурс]: <https://manpowergroup.ru/about-us/history.html>
6. HRLiga. Из истории рекрутинга. (2012). [Электронный ресурс]: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=8561>
7. История рекрутинга. (2015). [Электронный ресурс]: [http://www.activebisgroup.com.ua/articles/recruiting\\_history/](http://www.activebisgroup.com.ua/articles/recruiting_history/)
8. Экскурс в рекрутинг. (2018). [Электронный ресурс]: <http://www.private-service.kiev.ua/useful/eternal/>
9. Управління персоналом: суть завдання, основні принципи. (2003). [Электронный ресурс]: <https://library.if.ua/book/45/3055.html>
10. Рущенко І. П. Робота з персоналом організацій : навчальний посібник / І. П. Рущенко. – Харків : Видавництво «Форт», 2013. – 460 с.
11. Меньшикова М. О. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации / М. О. Меньшикова – Курск : Курский держ. ун-т, 2008. [Электронный ресурс]: <http://scientificnotes.ru/pdf>.
12. Маркова Н. С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу. (2016). [Электронный ресурс]: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4670/1/>

13. Definition of personnel administration. [Электронный ресурс]: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/personnel%20administration>
14. Трудовий потенціал: сутність, зміст. [Електронний ресурс]: [https://pidruchniki.com/10561127/ekonomika/trudoviy\\_potentsial\\_formuvannya\\_rozvitok\\_otsinka](https://pidruchniki.com/10561127/ekonomika/trudoviy_potentsial_formuvannya_rozvitok_otsinka)
15. What is the definition of human resources or a human resource?”. [Електронний ресурс]: <https://www.thebalancecareers.com/what-is-a-human-resource-1918144>
16. Работоспособный NDA с сотрудниками компании. (2015). [Електронний ресурс]: <https://habr.com/ru/post/290424>
17. Сорсинг: как научиться искать кандидатов в сети. (2016). м <https://hr-academy.ru/hrarticle/sorsing--kak-nauchitsya-iskat-kandidatov-v-seti.html>
18. Чем отличается сорсинг от рекрутинга. (2018). [Електронний ресурс]: — <https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1988666-chem-sorsing-otlichaetsya-ot-rekrutinga>
19. Worldseller. Reseacher. [Електронний ресурс]: <https://worldsellers.ru/resecher/>
20. Балабанова Н.В. Гид рекрутера. [Електронний ресурс].: <https://www.trn.ua/articles/10075/>
21. Поиск персонала в Европе:эффективные сайты и популярные социальные сети. (2014). [Електронний ресурс]: <https://ya-recruiter.blogspot.com/2014/02/blog-post.html>
22. Джинн-анонимный посик работы для разработчиков. [Електронний ресурс]: <https://djinni.co/>
23. Dou.ua. Карьера в IT. [Електронний ресурс]: <https://dou.ua/>
24. Boolean search для IT-рекрутеров. (2017). [Електронний ресурс]: <http://amazinghiring.ru/blog/2017/09/04/boolean-search>

25. Как начать использовать X-Ray поиск от Google. (2017). [Электронный ресурс]: <http://amazinghiring.ru/blog/2017/07/17>
26. Что такое нетворкинг.(2016). [Электронный ресурс]: <https://dengodel.com/interesting/377-chto-takoe-networking.html>
27. Теория шести рукопожатий. [Электронный ресурс]: <https://www.factroom.ru/facts/3736>
28. Автоматизация рекрутинга: ускоряем процесс подбора персонала. (2014). [Электронный ресурс]: <http://hrdocs.ru/poleznaya-informacziya/avtomatizatsia-rekrutinga/>
29. Не хаос, а поток. (2015). [Электронный ресурс]: <https://potok.io/>
30. Lumesse TalentLink – Автоматизированная система управления процессом подбора персонала. (2015). [Электронный ресурс]: <https://axes.pro/talentl>
31. О платформе Experium. (2010). [Электронный ресурс]: <https://experium.ru/system>
32. Talentscan: возможности. (2015). [Электронный ресурс]: <https://www.talentscan.pro/ru/features/>
33. Система KPI (Key Performance Indicator): разработка и применение показателей бизнес-процесса. Показатели эффективности. [Электронный ресурс]:[https://www.businessstudio.ru/articles/article/sistema\\_kpi\\_key\\_performance\\_indicator\\_razrabotka\\_i/](https://www.businessstudio.ru/articles/article/sistema_kpi_key_performance_indicator_razrabotka_i/)
34. Schultz, Theodor W. Investment in human capital: the role of education and research. N.Y. ( 1971). [Электронный ресурс]: <https://academic.oup.com/ajae/article-abstract/53/4/692/83856?redirectedFrom=fulltext>
35. PwC Украина. О нас. (2012) <https://www.pwc.com/ua/ru/about.html>
36. Talent Adaptability : the pressing need for companies - LinkedIn's 'Adapt to Survive' study. (2014). [Электронный ресурс]. – <https://yourstory.com/2014/04/-talent-adaptability>
37. Ринок в соціологічному вимірі. (2013) [Электронный ресурс]:

[https://sotsiologiya/rinok\\_pratsi\\_sotsiologichnomu\\_vimiri](https://sotsiologiya/rinok_pratsi_sotsiologichnomu_vimiri).

38. Управління персоналом: суть, завдання, основні принципи. (2003). [Електронний ресурс].: <https://library.if.ua/book/8/823.html>.

39. What Is Employee Relations? - Definition & Concept [Електронний ресурс]: <https://study.com/academy/lesson/what-is-employee-relations-definition-lesson-quiz.html>

40. UNIT.City доклад по ІТ-сектору України: главные цифры и показатели. (2019). [Електронний ресурс]: <https://news.finance.ua/ru/news/-/442958/unitcity-predstavil-doklad-po-it-sektoru-ukrainy-glavnye-tsifry-i-pokazateli>.

41. Что такое нетворкинг [Електронний ресурс]: <https://dengodel.com/interesting/377-chto-takoe-networking.html>.

42. Петрович Й.М.Управління діяльністю організаційно-виробничих систем: навч. посіб./ Й.М. Петрович. – К.: Знання, 2013-510.с

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

Таблиця 1.1

**Результати дослідження в окремих країнах у дослідженні PricewaterhouseCoopers (PwC) та LinkedIn щодо прорахунків у підборі кваліфікаційних кадрів за 2017 рік**

Рейтинг	Країна	Оцінка адаптаційних можливостей кваліфікаційних спеціалістів	Втрачена результативність (\$, МЛРД)	Затрати на рекрутинг, яких можна було уникнути (\$, МЛРД)	Розмір вигоди (\$, МЛРД)
1	Нідерланди	85	—	—	—
2	Велико-британія	67	1,44	0,43	1,87
3	Канада	61	1,86	0,11	1,98
4	Сингапур	57	0,22	0,06	0,29
5	США	57	29,34	2,37	31,71
6	Австралія	52	3,65	0,37	4,02
7	Франція	41	3,23	—	3,23
8	Німеччина	39	4,92	—	4,92
9	Бразилія	36	11,71	0,07	11,77
10	Індія	34	8,61	0,38	8,99
11	Китай	23	65,58	16,02	81,61
	Всього	—	130,56	19,81	150,38